

ВЕСТНИК

**РОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА**

имени Г. В. Плеханова

ISSN 2413-2829 (Print)

ISSN 2587-9251 (Online)

2020
Том 17
№ 4
(112)

VESTNIK

**OF THE PLEKHANOV
RUSSIAN UNIVERSITY
OF ECONOMICS**

ISSN 2413-2829 (Print)

ISSN 2587-9251 (Online)

Научный журнал

Учредитель

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

Основан в 2003 г.

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

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

Журнал включен в систему
Российского индекса научного цитирования

Подписка по каталогу Агентства «Роспечать».
Подписной индекс 84670

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

© ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2020

Scientific Journal

Founder

Plekhanov Russian University of Economics
(PRUE)

Founded in 2003

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

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

The journal is included in the Russian index
of scientific citing

Subscription by 'Rospechat' catalogue
Index 84670

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.

© Plekhanov Russian University of Economics, 2020

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

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

Дементьев 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

Маслеников 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 кафедры
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

Шутилин В. Ю., д-р экон. наук, доцент, ректор Белорусского
государственного экономического университета,
Минск, Беларусь

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

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

Vyacheslav Yu. Slutilin, Doctor of Economics, Assistant Professor,
Rector of the Belarus State Economic University,
Minsk, Belarus

Содержание

Экономика

<i>Гарнов А. П., Быкова О. Н.</i> Цифровая экономика как метод интеграции в мировое пространство	5
<i>Тишкина Н. П., Рыбина Г. А.</i> Инструментарий познания социально-экономической сферы общества: задачи, проблемы и перспективы	13
<i>Ерёмин В. А.</i> Доступность кредитных ресурсов для реализации инвестиционных проектов в промышленности в России	24

Управление инновациями

<i>Попов А. Н.</i> Структура спроса российского крупного бизнеса на инновации в контексте корпоративных акселераторов	36
---	----

Региональная экономика

<i>Асалиев А. М., Степанов А. А., Авдеенко Г. И., Дмитриев С. Г.</i> Влияние COVID-19 на социально-экономическое развитие регионов Центрального федерального округа России	48
--	----

Экономика труда

<i>Карташова Л. В.</i> Минимизация социально-экономических потерь высвобождения персонала в условиях экономического кризиса и преодоления последствий распространения новой коронавирусной инфекции	61
<i>Кузьминов А. Н., Тяглов С. Г., Архитова Л. С., Седова Н. В.</i> Интегративная модель конструирования образовательной системы как инструмента обеспечения сбалансированности трансформирующегося рынка труда	78
<i>Миленин М. В.</i> Дистанционная работа изменяет стратегию управления персоналом	92
<i>Глинская М. И.</i> Механизм регулирования неформальной занятости на российском рынке труда	103
<i>Маматханов А. А.</i> Вопросы регулирования трудовой миграции в Республике Узбекистан	113

Экономика предпринимательства

<i>Сергеев А. А.</i> Роль предпринимательства в системе государственного спорта России	129
--	-----

Теория и практика управления

<i>Кулапов М. Н., Масленников В. В., Абрамов Р. А.</i> Трансформация системы управления университетом экономического профиля	143
<i>Тен Ю. П., Смирнова И. Л., Иванова С. П.</i> Мультикультурность и управление многообразием в современных организациях	158
<i>Захарова Т. И.</i> Дистанционное взаимодействие в корпоративном управлении	167
<i>Мрочковский Н. С.</i> Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления в цифровой экономике	173
<i>Садыкова К. В., Бирюков Е. С.</i> К вопросу об особенностях М&А-менеджмента	181
<i>Григорян А. А.</i> Workforce management системы как инструмент цифровой трансформации бизнеса	187

Маркетинг, логистика, сфера услуг

<i>Рыжакова А. В., Головизнин И. В.</i> Роль категорийного менеджмента в сбалансированном развитии потребительского рынка	195
<i>Машинский В. В.</i> Концепция и опыт развития и стимулирования сферы каршеринга в Германии – возможности применения в России	205

Contents

Economics

- Garnov A. P., Bykova O. N.* Digital Economy as a Method of Integration into World Space 5
- Tishkina N. P., Rybina G. A.* Instruments of Cognizing the Social and Economic Field of Society: Objectives, Challenges and Prospects 13
- Eremkin V. A.* Affordable Credit Resources to Implement Investment Projects in Industry of Russia 24

Innovation Management

- Popov A. N.* The Structure of Russian Large Business Demand for Innovation in the Context of Corporate Accelerators 36

Regional Economy

- Asaliev A. M., Stepanov A. A., Avdeenko G. I., Dmitriev S. G.* Development of Regions of the Central Federal District of Russia 48

Economics of Labour

- Kartashova L. V.* Minimizing Social and Economic Losses Due to Personnel Discharge in Conditions of Economic Crisis and Overcoming After-Effects of the New Corona-Virus Infection 61
- Kuzminov A. N., Tyaglov S. G., Arhipova L. S., Sedova N. V.* Integrative Model of Building the Education System as a Tool of Providing Well-Balanced Transforming Labour Market 78
- Milenin M. V.* Distance Work Changes Strategy of HR Management 92
- Glinskaya M. I.* Mechanism of Regulating Informal Employment on Russian Labour Market 103
- Mamatkhanov A. A.* Regulating Labour Migration in the Republic of Uzbekistan 113

Economics of Entrepreneurship

- Sergeev A. A.* Entrepreneurship Role in the System of State Sport in Russia 129

Theory and Practice of Management

- Kulapov M. N., Maslennikov V. V., Abramov R. A.* Transforming the System of Economics University Governance 143
- Ten Yu. P., Smirnova I. L., Ivanova S. P.* Multy-Culture and Diversity Management in Today's Organizations 158
- Zakharova T. I.* Distance Interaction in Corporate Management 167
- Mrochkovsky N. S.* Strategic Planning of Prospects to Develop Management Models in Digital Economy 173
- Sadykova X. V., Biryukov E. S.* Concerning Specific Features of M&A Management 181
- Grigoryan A. A.* WFM Systems as a Digital Business Transformation Tool 187

Marketing, Logistics, Service Sector

- Ryzhakova A. V., Goloviznin I. V.* The Role of Category Management in Balanced Development of Consumer Market 195
- Mashinskiy V. V.* Application of German State Policy Practice Towards Carsharing in Russia 205

**ВЕСТНИК
РОССИЙСКОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА
ИМЕНИ Г. В. ПЛЕХАНОВА**
Том 17, № 4 (112) 2020

Ответственный секретарь
Н. В. Прядко

Редакторы:
Н. В. Пятосина, 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 22.07.20.
Формат 60 x 84 1/8.
Печ. л. 27.
Усл. печ. л. 25,11.
Уч.-изд. л. 20,11.
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**
Vol. 17, N 4 (112) 2020

Executive secretary
N. V. Pryadko
Editors:
N. V. Pyatosina, 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: 22.07.20.
Format 60 x 84 1/8.
Printed sheets 27.
Conv. sheets 25,11.
Publ. sheets 20,11.
Circulation 1,000.
Order
Free price.

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

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК МЕТОД ИНТЕГРАЦИИ В МИРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО¹

А. П. Гарнов, О. Н. Быкова

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

Международные институты развития фактически навязывают развивающимся странам, в том числе России, модель развития, которая позволяет использовать внутренние ресурсы таких государств для формирования в них цифровой инфраструктуры, облегчающей проникновение на их рынки программно-аппаратных решений, внедряемых иностранными компаниями и не способствующих развитию собственных компетенций в области ключевых технологий, определяющих в будущем развитие цифровой экономики. В статье раскрываются особенности национальных программ развития цифровой экономики в развитых странах и приводятся рекомендации международных институтов развития развивающимся странам в этой сфере. Демонстрируются принципиальные различия в реальных задачах, которые ставятся в рамках направлений развития цифровой экономики. Показано, что культурные и психологические барьеры играют важную роль в сложных условиях, которые требуют серьезных трансформаций в связи с цифровыми изменениями. Новым направлением интеграции в мировое пространство можно назвать Интернет вещей. Использование компаниями концепции Интернета вещей как явления может ограничить экономический и социальный процессы, которые отделяют потребности человеческого участия от ряда действий и операций. Авторы отмечают, что концепция «Индустрия 4.0» не ограничивается только технологиями, поскольку она нуждается в культурных изменениях из-за оцифровки.

Ключевые слова: цифровизация, государственный контроль, национальная программа, цифровая экономика, информационно-коммуникационные технологии.

DIGITAL ECONOMY AS A METHOD OF INTEGRATION INTO WORLD SPACE

Andrei P. Garnov, Olga N. Bykova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

International institutions of development actually try to impose to developing countries, including Russia, a model of development, which could promote the use of their internal resources to form digital infrastructure that can facilitate the process of soft- and hard-ware solution penetration to their markets. These are introduced by foreign companies and are useless for the development of in-country competences in the field of key technologies vital for future development of digital economy. The article studies specific features of national programs of digital economy development in different countries and provides recommendations of international institutions of development to developing countries. Key differences in actual goals set within the frames of trends of digital economy development were shown. According to the authors, cultural and psychological barriers play an important role in complicated conditions that require serious transformations because of digital alterations. The Internet of things can be called a new trend in integrating into global space. The use of the Internet of things concept could limit economic and social processes, which separate human participation from certain actions and operations. The authors show that the 'The Industry 4.0' concept is not restricted only by technologies, as it needs cultural changes because of digitalization.

Keywords: digitalization, state control, national program, digital economy, informational-communicational technologies.

¹ Статья подготовлена в рамках научно-исследовательской работы по теме «Развитие системы оценки результативности и эффективности деятельности контрольно-надзорных органов в условиях цифровизации».

За последние несколько лет на уровне международных организаций развития глобальные проекты по развитию цифровой экономики (Digital Economy – DE) стали новой парадигмой ускорения экономического роста во всем мире. В итоговом документе Всемирного экономического форума 2009 г. говорится, что выход из кризиса сосредоточен на возможностях перемен, которые являются исчерпывающим развитием инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Согласно документу, ИКТ уже способны обеспечивать высокие темпы роста в различных областях и могут стать основой для последующего устойчивого развития мировой экономики. В настоящее время ИКТ могут стать платформой для решения наиболее сложных глобальных экономических, социальных и экологических проблем. Следовательно, необходимо содействовать распространению инфраструктуры ИКТ, чтобы реальная экономика стала ее частью¹.

Проблемная экосистема начала материализовываться в середине 2000-х гг. В результате широкого распространения терминалов мобильной связи и мобильного доступа в Интернет отрасли телекоммуникаций, беспроводной электроники и информационных технологий наконец были объединены в один телекоммуникационный комплекс [3].

С начала 2010-х гг. все больше стран начали принимать национальные программы по развитию цифровой экономики. Кроме того, в развитых странах такие программы обычно включаются в более широкие, ориентированные на технологии национальные программы промышленного развития. Поэтому в 2011–2016 гг. правительство Соединенных Штатов предприняло ряд усилий для разработки некоторых аспектов четвертой промышленной революции, включая Национальный стратегический план развития передовых промышленных технологий

(A National Strategic Plan for Advanced Manufacturing) и Стратегию развития инноваций (The New High-Tech Strategy). Великобритания также реализует собственную программу развития передовых отраслей (Growth Review Framework for Advanced Manufacturing) и программу развития «7 великих технологий» (Eight Great Technologies). В Германии в 2012 г. была запущена отраслевая стратегия «Индустрия 4.0», а затем программа «Будущие проекты» в рамках плана действий по реализации последней федеральной стратегии в области передовых технологий. В 2013 г. Франция запустила программу «Новая индустрия Франции» (La Nouvelle France Industrielle). В этих рамках реализуются проекты в десяти перспективных технологических областях для промышленного и будущего технологического развития.

С 2015 г. в Китае реализуются программы «Сделано в Китае – 2025» (Made in China 2025) и «Интернет плюс». Кроме того, в июле 2017 г. в Китае был утвержден Национальный план стимулирования технологического развития в области искусственного интеллекта. Пятилетний план развития науки, технологий и инноваций (2016–2020 гг.) разработан в Японии. Рассмотрим некоторые ключевые аспекты этих программных документов [2].

Анализ основных программных документов США показал, что к моменту их принятия в стране уже была создана полноценная цифровая инфраструктура, поэтому принятые стратегии были направлены на создание с опорой на нее принципиально нового экономического базиса на основе автоматизации производства и концепции «Индустрия 4.0».

Другой характерной чертой американских программных документов является то, что их целевые задачи и приоритеты изначально выходят за рамки национальной экономики и нацелены на глобальное международное доминирование в цифровой сфере. Поэтому в приоритетах американской национальной программы «По-

¹ URL: http://www.mclellancreative.com/files/WEF_Thought_Leadership_White_Paper ICTecGrw.pdf

вестка дня цифровой экономики», принятой в 2015 г., стоит продвижение свободно-го и открытого Интернета по всему миру, поскольку данные и услуги могут свободно пересекать границы. Кроме того, внедряется программа «Содействие инновациям через правовое обеспечение прав на результаты интеллектуальной деятельности» [5], которая предоставляет обширную поддержку американским компаниям, работающим на зарубежных цифровых рынках. Например, за пределами США были открыты офисы продаж для оказания оперативной поддержки американским компаниям.

Еще одной важной особенностью программ развития цифровых технологий в развитых странах является активное участие в них консорциумов, ассоциаций или отдельных крупных транснациональных корпораций (ТНК). Например, в марте 2014 г. был создан специальный промышленный интернет-консорциум (ИИ) под руководством ряда представителей частных компаний США (GE, AT & T, IBM, Intel, Cisco), главным образом компаний ИКТ. Его основная миссия заключается в ускорении разработки, промышленного внедрения и широкого распространения взаимосвязанных машин, устройств и интеллектуальной аналитики – Интернета вещей [6].

Принятая в ЕС в 2015 г. программа «Единый цифровой рынок» (Digital Single Market – DSM) предусматривает работу в направлении облегчения доступа для потребителей и предприятий к цифровым товарам и формирование единого цифрового рынка за счет устранения барьеров, которые сдерживают трансграничные операции *e-commerce*. Большое внимание в документе уделяется созданию единого «игрового поля» и благоприятной среды для цифровых сетей и контент-услуг, а также частных инвестиций в развитие ИКТ-инфраструктуры и обеспечение равных условий для игроков рынка.

В Германии в 2006 г. была принята Стратегия высоких технологий, которая

впоследствии неоднократно редактировалась. Центральное место в последнем выпуске занимает концепция «Индустрия 4.0» – стратегическая инициатива, ведущая Германию в область промышленных информационных технологий. Стратегия должна позволить Германии оставаться конкурентоспособной на мировом рынке и поддерживать высокий уровень заработной платы. Киберфизическая система (CPS), разработанная в этих рамках, должна способствовать повышению производительности, эффективности производства и появлению более гибких моделей организации труда.

Большое внимание в рамках немецкой программы было уделено укреплению международного сотрудничества (главным образом в области защиты продукции и продвижения немецких поставщиков промышленных информационных технологий) и созданию новых рынков на основе Интернета.

В отличие от других рассматриваемых программ национальная программа Китая в первую очередь направлена на развитие цифровой инфраструктуры, что связано с неравномерным экономическим развитием страны (приоритет внутреннего рынка). В марте 2015 г. премьер-министр Ли Кэцян на ежегодном собрании Национального народного конгресса Китая объявил о стратегии «Интернет плюс», направленной на построение информационного общества к 2049 г. [4].

К 2025 г. планируется осуществить цифровое обновление промышленности, финансового сектора и торговли страны (от дорожной карты до проектных работ и ввода в эксплуатацию). Важным проектом является внедрение умного производства. Приоритетными областями являются Интернет вещей, интеллектуальные технологии и высокотехнологичные устройства.

В 2015 г. Китай объявил еще один крупный национальный план «Сделано в Китае – 2025», который предназначен для поэтапного внедрения (2016–2020 и 2021–2025) зеленой промышленности, строи-

тельства «умной фабрики» и поддержки интеллектуального производства. На реализацию только первого этапа этой программы Национальный банк развития Китая выделил 44 млрд долларов. Основными направлениями этой программы являются содействие инновациям в области стандартизации и производства оборудования, усиление интеграции стандартизации и инноваций, совместимость военных и гражданских стандартов, развитие промышленности и инновационных технологий [1].

Решающей тенденцией четвертой промышленной революции является оцифровка технологических процессов для создания новой ценности в производстве материалов. Современные тенденции и перспективные направления инновационной трансформации промышленного сектора российской экономики определяются в свете внедрения в практику отечественных компаний глобального тренда – концепции «Индустрия 4.0».

В России понятие «Индустрия 4.0» регулируется несколькими программными документами и нормативно-правовым законодательством. Национальная технологическая инициатива (НТИ) – это комплексная стратегия развития различных российских отраслей промышленности и лидерства на рынках высоких технологий. Стратегия разработана до 2035 г. и разделена на пакеты, содержащие конкретные технологии.

Основным документом по распространению и использованию концепции «Индустрия 4.0» является программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Основная цель программы – построение экосистемы цифровой экономики России. Главными технологиями, включенными в программу, являются нейротехнологии и искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовая технология, промышленный Интернет, компоненты робототехники и сенсорной инженерии, беспроводные технологии, техноло-

гии виртуальной и дополненной реальности [1; 2].

В настоящее время в России формируется правовая база для развития концепции «Индустрия 4.0». Проблема заключается в недостаточном регулировании определенных технологий, таких как системы распределенного реестра (блокчейны) и Интернет вещей. Сегодня нет никаких юридических ограничений на эти технологии, которые не могут быть официально оценены и размещены на балансе компании. Они также ограничены для использования государственными компаниями и компаниями, работающими с государством. Например, вопрос законодательства о криптовалютах и блокчейнах рассматривался законодательными органами Российской Федерации в течение нескольких лет, но пока документы для их регулирования не приняты.

Внедрение автоматизации и робототехники освобождает человеческие ресурсы от принятия решений. Робототехника занимает центральное место во многих дебатах. Фактически создается новая композиция рабочих мест. Это связано с улучшенной автоматизацией, коммуникацией между людьми и интеллектуальными машинами, быстрой сменой товаров (услуг), частой сменой задач и расширением возможностей решения проблем. Модульные заводы могут адаптироваться в режиме реального времени. Профессиональная гибридизация стала сегодня актуальной темой. Мехатроника вступает в новый этап развития, оцифровав цепочку создания стоимости, лежащую в основе концепции «Индустрия 4.0».

Культурные и психологические барьеры играют важную роль в сложных условиях, которые требуют фундаментальных изменений в связи с цифровой трансформацией. Важность этого нового процесса будет обнаружена, когда оцифровка и ее последствия произойдут по всей производственной цепочке: дизайн продукта (виртуальная фабрика, цифровая непрерывность), контроль и управление (автомати-

зация потока и оборудования, Интернет вещей, автоматизированная логистика), производственный процесс (интеллектуальная машина, адаптивное производство, сотрудничество роботов с людьми), условное обслуживание (база данных, удаленное обслуживание), организация работы (вспомогательный оператор).

Это не эволюция, а революция, основанная на одновременном появлении трех основных инноваций:

- усовершенствованных вычислений для принятия решений с использованием тренажеров, больших данных и облачных технологий;
- взаимосвязанных объектов, которые имеют возможность устанавливать связь между физическими и цифровыми объектами;
- усовершенствованной робототехники.

В настоящее время применяются следующие отраслевые технологии: искусственный интеллект, сетевые машины, большие данные, дополненная реальность, виртуальное производство, взаимосвязанные объекты, 3D-печать, промышленные активы, производственные системы. Индустрия меняется благодаря цифровым технологиям, которые объединяют данные (большие данные) и связанные объекты для оптимизации работы промышленных активов. Датчики устанавливаются как на производимом продукте, так и на машине, которая его производит, что позволяет получать информацию с уникального кода продукта. Это дает возможность снизить производственные затраты, оптимизировать обслуживание, адаптироваться к меняющимся требованиям клиентов в режиме реального времени и постоянно улучшать качество продукции.

Применяемая промышленная политика в условиях постоянно растущего уровня глобальной конкуренции – необходимое условие для соответствия требованиям технологических изменений. Промышленная политика должна включать развитие цифровых технологий и установление

отношений между участниками, поддержание компаний в модернизации их оборудования и обучение новым рабочим профессиям. Конкуренция между участвующими странами будет жесткой и неумолимой. Так, Германия сохраняет лидерство; аутсайдерами с серьезным статусом конкурента являются Южная Корея и Китай; к странам, которые могут использовать цифровизацию в отраслях, относятся Франция, США и Великобритания, а к странам, которые полагаются на региональную поддержку кластеров, – Италия.

Для достижения стабильной модели производства необходима согласованность между компонентами. Основными аспектами этой модели являются спрос/продукт (рынок, сегмент, дизайн продукта); продуктивная организация (методы и средства); организация, связанная с заработной платой. Эта новая продуктивная модель должна также побуждать исследователей подвергать сомнению действующие модели и инструменты управления.

Концепция «Индустрия 4.0» не ограничивается только технологиями, поскольку требует культурных изменений из-за оцифровки. Конечно, цепочка создания стоимости должна быть сопоставлена с виртуальным продуктом/процессом, частично или полностью оцифрованной бизнес-моделью, которая объединяет все профессии, сотрудников, партнеров и поставщиков. Мы являемся свидетелями появления новых бизнес-моделей, выведения старых игроков с рынка, реорганизации всех отраслей промышленности путем восстановления производства, потребления, транспортировки и распределения.

Таким образом, программы почти всех развитых стран исходят из того, что в этих странах уже завершен или подходит к своему завершению этап создания ИКТ-инфраструктуры, а следовательно, поддержка государства должна быть направлена не на прямые инвестиции в ее расширение, а на разработку и внедрение широкого спектра организационных, финансовых и технических инноваций, целе-

направленное распространение таких инноваций за пределами страны. Эти программы в основном достигают технического лидерства во всех развитых странах (Инициатива по ведению рынка (LMI), принятая в Соединенных Штатах, Германии, Японии и многих других странах ОЭСР в начале 2010-х гг.) и включают не только развитие цифровой инфраструктуры, но и переход на новые промышленные платформы на основе этих технологий, а главное – разработку стандартных систем для ИКТ.

В рамках глобального проекта цифровой экономики предлагается принципиально иной подход для развивающихся стран, включая Российскую Федерацию. Работа Международной ассоциации развития по определению цифровой экономики основана на приравнивании этого понятия к понятию «информационное общество», которое первоначально было оторвано от экономики и отражало только уровень развития инфраструктуры ИКТ. Такой подход может реформировать правовую базу, которая обуславливает необходимость фактически создавать цифровую инфраструктуру в развивающихся странах и устраняет барьеры для международной интеграции в развитии новых форм организаций и производства на основе ИКТ.

Всемирный экономический форум и Всемирный банк разработали показатели, отражающие развитие национальных цифровых технологий. Например, в предложении Всемирного экономического форума для оценки готовности страны к цифровой экономике используется последняя версия индекса сетевой готовности, опубликованного в Глобальном отчете по информационным технологиям за 2016 г. Он показывает, насколько экономика страны использует цифровые технологии для повышения своей конкурентоспособности и благосостояния.

Окончательный текст саммита G-20 2015 г. дает четкие рекомендации развива-

ющимся странам для развития цифровой экономики¹:

1. Ускорить создание сетевой инфраструктуры и обеспечить сетевое подключение.

2. Обеспечить благоприятное и прозрачное регулирование и политические условия для развития международного частного бизнеса, улучшить доступ к рынкам и внести вклад в технологические инновации в области ИКТ.

3. Избегать дублирования при рассмотрении инноваций в этой области и придерживаться общих стандартов для создания и использования глобальных ИКТ.

4. Поощрять трансграничные инвестиции в цифровой экономике и т. д.

Таким образом, проект по развитию цифровой экономики в глобальном масштабе по сути означает априорный дисбаланс технологического развития и его целей. В развитых странах при поддержке государства в результате широкого распространения ИКТ создается прочная основа для ряда перспективных технологий производства. На первый план выходят финансовые и организационные инновации с использованием инфраструктуры ИКТ и создание цифровой платформы, которая может использоваться как производством, так и услугами.

В то же время интеллектуальная собственность этих инноваций защищена международной системой стандартизации, которая не позволяет эффективно использовать несертифицированные программные и аппаратные решения с аналогичными возможностями. Для развивающихся стран Международное агентство развития ставит совершенно другую задачу – создание национальных ресурсов для развития среды ИКТ в стране, распространяя ее на все сферы общества, администрацию и производство.

Второе цифровое новшество – устранение барьеров на пути развития этой инфраструктуры, которая была запатентована

¹ URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2015/151116-communiqué.pdf>

на и протестирована. Другими словами, мировую экономику и их зависимость от эта проблема подразумевает более глубо- движения международного капитала. кую интеграцию развивающихся стран в

Список литературы

1. Ганичев Н. А. О двойственной природе государственных программ развития цифровой экономики в развитых и развивающихся странах // Форсайт «Россия»: будущее технологий, экономики и человека. Т. 2 : сборник докладов V Санкт-Петербургского Международного экономического конгресса (СПЭК-2019) / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб. : ИНИР, 2019.
2. Ганичев Н. А., Никулин И. А. Особенности госпрограмм развития цифровой экономики для развитых и развивающихся стран // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 5 : материалы Девятнадцатого всероссийского симпозиума / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РИН, 2018. – С. 736–739.
3. Казанцев С. Ю., Фролов И. Э. Условия и потенциал развития российского инфокоммуникационного комплекса // Проблемы прогнозирования. – 2006. – № 4. – С. 80–98.
4. Шульцева В. Цифровая экономика Китая: ассимиляция! Сопротивление бесполезно! // Первая миля. – 2015. – № 4 (49). – С. 90–94.
5. Davidson A. B. The Commerce Department's Digital Economy Agenda // Department of Commerce USA. – 2016. – May.
6. The Industrial Internet Consortium Journal of Innovation [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iiconsortium.org/journal-of-innovation.htm>

References

1. Ganichev N. A. O dvoystvennoy prirode gosudarstvennykh programm razvitiya tsifrovoy ekonomiki v razvitykh i razvivayushchikhsya stranakh [Concerning the Dubious Nature of State Programs of Digital Economy Development in Industrialized and Developing Countries]. *Forsayt «Rossiya»: budushchee tekhnologiy, ekonomiki i cheloveka. T. 2. Sbornik dokladov V Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo ekonomicheskogo kongressa (SPEK-2019)* [Foresight 'Russia': the Future of Technologies, Economy and Man. Vol. 2: collection of reports of the 5th St. Petersburg International Economics Congress], edited by S. D. Bodrunov. Saint Petersburg, INIR, 2019. (In Russ.).
2. Ganichev N. A., Nikulin I. A. Osobennosti gosprogramm razvitiya tsifrovoy ekonomiki dlya razvitykh i razvivayushchikhsya stran [Specific Features of State Programs of Digital Economy Development for Industrialized and Developing Countries]. *Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatiy. Sektsiya 5. Materialy Devyatnadsatogo vserossiyskogo simpoziuma* [Strategic Planning and Enterprise Development. Section 5, materials of the 19th Russian Symposia], edited by G. B. Kleyner. Moscow, TSEMI RIN, 2018, pp. 736–739. (In Russ.).
3. Kazantsev S. Yu., Frolov I. E. Usloviya i potentsial razvitiya rossiyskogo infokommunikatsionnogo kompleksa [Conditions and Potential of the Russian Info-Communications Complex Development]. *Problemy prognozirovaniya* [Forecast Issues], 2006, No. 4, pp. 80–98. (In Russ.).

4. Shultseva V. Tsifrovaya ekonomika Kitaya: assimilyatsiya! Soprotivlenie bespolezno! [Digital Economy in China: Assimilation! No Use to Resist!]. *Pervaya milya* [First Mile], 2015, No. 4 (49), pp. 90–94. (In Russ.).
5. Davidson A. B. The Commerce Department's Digital Economy Agenda. *Department of Commerce USA*, 2016, May.
6. The Industrial Internet Consortium Journal of Innovation [E-resource]. Available at: <https://www.iiconsortium.org/journal-of-innovation.htm>

Сведения об авторах

Андрей Петрович Гарнов

доктор экономических наук,
профессор кафедры «Финансовые
рынки» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: profgarnov@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-1435-8698

Ольга Николаевна Быкова

доктор экономических наук, профессор
кафедры предпринимательства и логистики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Bykova.ON@rea.ru

Information about the authors

Andrei P. Garnov

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Financial Markets
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: profgarnov@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-1435-8698

Olga N. Bykova

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Entrepreneurship
and Logistics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Bykova.ON@rea.ru

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОЗНАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ОБЩЕСТВА: ЗАДАЧИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Н. П. Тишкина

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Г. А. Рыбина

Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана,
Москва, Россия

Современные концепции, теории и методологии классической политической экономии, экономической науки в целом, государственного и хозяйственного управления наглядно показывают свою несостоятельность в решении вопросов рациональной организации общественного воспроизводства по уровням хозяйствования. Они характеризуются субъективно-договорным и догматическим инструментом, соответствующей теорией познания, которые направлены на сохранение дискриминационно-деградационной, религиозно-политической исходной модели жизнедеятельности человека и общества в природе «Тиран – Жертва». Их альтернативой является системно-целостная междисциплинарная методология, обеспечивающая разработку подлинно научной, объективной экономической теории, рациональной практики государственного и хозяйственного управления общественным производством, исключая политиканство, субъективизм и волюнтаризм. Сложившееся в России внутреннее и внешнее социально-экономическое положение свидетельствует о том, что ни традиционные общественные науки и ее ведущие ученые, ни государственный аппарат и их советники-ученые, ни политики не в состоянии представить вариант дальнейшего позитивного развития общества и производства на ближайшее время. Представленный нами дополнительный к традиционному комплекс понятий, категорий и инструментов познания разработан на основе предлагаемых сторонниками классического политэкономического, биосферного, ноосферного и фундаментальных наук подходов. Он не исключает имеющийся накопленный опыт, который для качественного улучшения исследований адаптируется, конкретизируется и корректируется в соответствии с расширенной совокупностью объективных всеобщих и социально-экономических законов развития человека и общества в природе.

Ключевые слова: системно-целостная междисциплинарная методология, механизм объективного обновления основных факторов общественного производства, классификатор всеобщего прогресса, Вторая индустриализация России.

INSTRUMENTS OF COGNIZING THE SOCIAL AND ECONOMIC FIELD OF SOCIETY: OBJECTIVES, CHALLENGES AND PROSPECTS

Nadezhda P. Tishkina

Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia

Galina A. Rybina

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

Today's concepts, theories and methodology of classical political economy, economics in general, state and economic governance clearly demonstrate their unsoundness in resolving issues of rational organization of public reproduction by levels of economic management. They are characterized by the subjective-contract and dogmatic tool and the relevant theory of cognition, which are aimed at retaining the discriminative-degrading, religious-political initial model of man and society vital functions in nature, i. e. 'Tyrant – Victim'. Their alternative is the

system-integrated inter-disciplinary methodology providing the development of scientific, objective economic theory, rational practice of state and economic governance of public production, which excludes political mongering, subjectivism and voluntarism. The current internal and external situation in Russia shows that neither traditional public sciences and their leading academics, nor state bodies and their advisers-scientists, nor politicians can produce a variant of further positive development of society and production for the near future. An additional set of notions, categories and tools of cognition supplementary to the traditional one was designed on the basis of approaches put forward by supporters of classical political-economic, biosphere, noosphere and fundamental sciences. It does not reject the accumulated experience, which can be adapted, concretize and correct to improve the quality of research in accordance with the extended totality of objective general, social and economic laws of man and society development in nature.

Keywords: system-integrated inter-disciplinary methodology, mechanism of objective renewal of key factors of public production, classifier of universal progress, the 2nd industrialization of Russia.

Исторический опыт развития политической экономии, экономической науки, государственного и хозяйственного управления наглядно доказал несостоятельность используемых в настоящее время наиболее распространенных теорий и методологий познания объективных закономерностей эволюции общественного воспроизводства и рациональной организации жизнедеятельности в природе. Непрекращающиеся уже несколько десятилетий системные кризисы, гуманитарные катастрофы и катаклизмы служат тому подтверждением.

Обобщение сложившегося опыта в данной сфере позволяет выделить ряд недостатков существенного характера. Во-первых, в основе жизнедеятельности человека и общества в природе уже на протяжении более двух тысяч лет и по настоящее время используется религиозно-политическая, дискриминационно-деградационная исходная модель «Тиран – Жертва» [25] и различные ее модификации. Во-вторых, данная модель предопределяет все направления и пределы разработки фундаментальных, естественных, прикладных, социально-экономических, управленческих и иных наук, теорий, концепций, методологий познания, системы воспитания, образования и практик общественного воспроизводства. В-третьих, в сложившихся в классической политической экономии, экономических науках, практиках государственного и хозяйственного управления, к сожалению, превалируют субъективно-договорные, лженаучные подходы,

фрагментарное (точечное), логическое (линейное), структурно-функциональное (плоскостное), т. е. частичное, «кусочное», познание явлений природы и общества [4; 13; 16; 19]. В-четвертых, в научном сообществе сложилось искаженное мнение о том, что невозможно достичь полного познания социально-экономических, общественно-производственных процессов и сформировать междисциплинарную методологию исследования, разработки и адекватной практики управления. В-пятых, до сих пор в экономике и управлении широко распространено использование негодных (неадекватных) методологических инструментов познания, исследования и разработки стратегических прогнозов, тактических программ, оперативных планов развития и управления развитием по всем уровням хозяйствования [1; 8; 16; 18; 26; 27; 29]. В-шестых, по определению представителей фундаментальных наук до сих пор экономическая наука использует преимущественно субъективные показатели оценки жизнедеятельности и потому не является системной, объективной [12]. В-седьмых, частичное, «кусочное» познание [13; 19; 21; 26] в условиях высокой степени неопределенности позволяет вводить в практику государственного управления систему ложных целей, принципов, критериев и субъективных (стоимостных) показателей, которые приводят к неадекватному личному представлению о сущности и состоянии конкретных социально-экономических явлений.

В конечном итоге это приводит к грубым ошибкам в выработке, принятии и реализации решений, масштабным потерям всего общества и природы [8; 27; 29; 30], злоупотреблению государственной и хозяйственной властью в угоду корыстным интересам отдельных лиц, групп лиц и их сообщников. Отсюда становится понятным положение о том, что экономические науки и управление не выполняли и не выполняют своих объективных социально-экономических функций, возложенных на них обществом и государством: аналитической, предупредительной, прогностической.

Все это обуславливает необходимость и неизбежность разработки качественно новой, объективной, точной экономической теории, системно-целостной междисциплинарной методологии, которые обеспечат полное познание явлений природы и общества в условиях определенности – знания структуры, содержания, объективного механизма развития и механизма рационального управления развитием общественного воспроизводства по уровням хозяйствования [4; 7; 9; 12; 29; 30; 31]. Такое решение проблемы обеспечит переход политической экономии, экономической науки и управления в качественно новый статус – объективную системную науку.

Исторически были созданы три основных направления развития теории, методологии и практики управления общественным воспроизводством: 1) классическая буржуазная политическая экономия и соответствующие экономические теории (идеалистического и частично материалистического учения религиозно-политического и классово-политического толка); 2) политическая экономия социализма (классово-политическое учение) и ее догматические модификации, создавшие партийную элиту, предавшую народ и обеспечившую разрушение СССР и России [22; 23]; 3) современные теории и методологии конвергенции капитализма в социализм и социализма в капитализм в виде государственно-монополистического либерально-

демократического строя по лекалам США и Великобритании. На основе названных трех направлений было разработано множество лженаучных теорий, методологий, практик развития и управления общественным воспроизводством, породившим политические, субъективно-договорные, субъективно-психологические подходы, пути, методы познания, исследования, разработки/апологетики, решения/сокрытия социально-экономических проблем на основе узкоотраслевых языков и приемов [8; 11; 13; 18; 19; 28].

Ни одним направлением не были раскрыты объективный механизм развития общественного воспроизводства и механизм рационального управления по уровням хозяйствования, а также бескровный путь перехода к инновационному способу производства.

В отличие от этого системно-целостная междисциплинарная методология познания общественного воспроизводства по уровням хозяйствования представляет собой альтернативу таким наработкам и практике управления. Она предполагает на первом этапе введение в научно-практический оборот совокупности качественно новых понятий и инструментов исследования; на втором этапе – формирование основной совокупности необходимых и достаточных междисциплинарных инструментов, обеспечивающих точное, объективное и полное познание явлений природы и общества; на третьем – более простой процесс познания и точный расчет, как в химии после введения в научно-практический оборот таблицы химических элементов Д. И. Менделеева. Такого подхода в наиболее распространенных сейчас теориях, методологиях и практиках никогда не было.

Обобщение опыта развития теорий и методологий в фундаментальных, естественных, прикладных, общественных науках позволило нам обосновать совокупность необходимых и достаточных основных междисциплинарных инструментов, обеспечивающих полное и точное по-

знание явлений природы и общества по типу таблицы химических элементов Д. И. Менделеева [3; 6; 7; 8; 12; 13; 29; 30; 31].

Нами впервые выделена необходимая и достаточная совокупность междисциплинарных методологических инструментов, одновременно качественно обуславливающих новую научную базу для экономической теории и практики.

1. *Расширенная совокупность всеобщих и социально-экономических законов общественного воспроизводства* [18]. На примере использования всеобщего закона сохранения полной мощности [13] и социально-экономических форм его проявления [4]; всеобщего закона золотого сечения; всеобщего закона кинетронного импульса, который позволяет использовать постоянные эффекты социально-экономического и физического броуновского хаоса в жизнедеятельности человека и общества [32]; закона сохранения энергоинформационного потенциала, характеризующего жизнедеятельность человека и общества непосредственно с позиций мировоззрения, морали, этики, воспитанности, здоровья и т. д. [24], и социально-экономических законов раскрывается новое качество научной базы, обеспечивающей объективное познание социально-экономических явлений и процессов. Например, закон сохранения полной мощности отражает выполненную работу человеком (обществом) по уровням хозяйствования, измеряемую в кВт·ч. Он характеризует истинную, объективную цель жизнедеятельности каждого человека и общества в природе, характеризующуюся структурой бюджета их социального времени, охватывающего полезные затраты-результаты, бесполезные, вредные затраты-результаты, потери затрат-результатов, резервы затрат-результатов по той же структуре. Каждый нормальный человек, а также общество объективно стремятся постоянно увеличивать долю своих полезных затрат-результатов и уменьшать долю бесполезных, вредных затрат-результатов.

Следует отметить, что в процессе управления объективно необходимо начи-

нать со структуры бюджета социального времени по уровням хозяйствования. В этом отражается истинный смысл намечаемых и осуществляемых в дальнейшем мероприятий. Отсюда структура бюджета социального времени по уровням хозяйствования является основополагающим объективным связующим междисциплинарным звеном (как и пространство) для научной экономической и политэкономической теории, междисциплинарной методологии, практики управления общественным воспроизводством, в отличие от широко используемых в настоящее время иных субъективно-договорных подходов и методов расчета в виде трех сценариев.

Названные всеобщие законы отражают закономерности развития живой материи. Они дополняют и конкретизируют социально-экономические законы с различных сторон, а также определяют смысл и механизм рациональной жизнедеятельности общества и каждого человека в природе.

2. *Система целей, интересов, потребностей, возможностей дальнейшего роста всех участников общественного производства по уровням хозяйствования*. Она включает каждого отдельного человека и мировое сообщество, объективно требуя их учета, так как характеризует собой движущие силы успеха, топтания на месте, неудач и недостатков в организации общественного производства и управления [13]. Здесь следует помнить, что наряду с необходимым бюджетом социального времени общества (полезные, бесполезные, вредные затраты-результаты) в социальном времени каждого человека и общества имеются резервы, которые согласно закону золотого сечения составляют порядка 38% для дальнейшего развития, которые они используют в виде полезных, бесполезных и вредных затрат-результатов. При рациональном сочетании интересов, потребностей, возможностей участников производства и управления в системе целей имеется возможность существенно повысить долю полезных затрат-результатов, уменьшить бесполезные, вредные затрат-результаты, а также их по-

тери, активно реализовать с пользой для жизни каждого человека и общества имеющиеся резервы.

3. Система потоков общественного воспроизводства по уровням хозяйствования: центральный рабочий процесс, вспомогательные потоки-процессы, вихревые и противодействующие центральному и вспомогательным процессам-потокам [2; 12]. Их использование в концептуальных социально-экономических моделях с учетом вышеназванных инструментов позволяет определять непосредственно эффективность, бессмысленность, тупиковость и негативность еще на стадии моделирования, выработки и принятия решений. Названные потоки-процессы отражают параллелограмм действующих в процессе воспроизводства социально-экономических и иных сил. Они могут и должны оптимизироваться на основе рационального учета всей совокупности интересов, всеобщих и социально-экономических законов развития общества.

4. Совокупность коэффициентов эффективности: деятельности общества в природе (КЭД); возобновляемости природных ресурсов (КВПР), используемых в общественном производстве; полезного действия (КПД) в технике и технических системах. Приведенные коэффициенты, в совокупности взятые по уровням хозяйствования и жизнедеятельности общества, служат важнейшими параметрами определения степени инновационности (полезности для общества, человека, техники, природы) предлагаемых решений, разработок, методологий, концепций, теорий, практик [4; 30].

5. Концептуальная матрица модели всеобщей организации эффективного развития общественного производства, управления, правового обеспечения по уровням хозяйствования. Она характеризует конкретные формы, необходимые и достаточные для комплексного анализа и синтеза проводимых исследований, взаимосвязи проводимых работ, проверки их согласованности и соответствия целям, интересам, потребностям, возможностям дальнейшего роста

благополучия общества и его участников [4; 18; 19].

Данная матрица в комплексе охватывает предыдущие междисциплинарные инструменты, служит наиболее рациональным алгоритмом последовательного их применения и конкретизации в едином ключе по всем уровням хозяйствования, чтобы не пропустить даже мелочи самому и иным участникам в ходе исследования и разработки задач любого масштаба.

Уже стало обычным на протяжении 30 лет сохранение длящихся и возникновение каждый год новых системных кризисов, которые постоянно усиливаются в результате тупиковых модернизаций. Все это привело к установлению в России однополярного общества в виде государственно-монополистической элиты (порядка 0,01% от численности всего населения), с одной стороны, и остального населения – с другой, которое должно по их решениям (нормативным актам) беспрекословно подчиняться воле и интересам элиты.

Более 50 лет экономика России находится на заключительной фазе цикла обновления общественного воспроизводства, на которой наступают масштабные потери. Проведение модернизации невозможно, так как она лишь ускоряет процесс разрушения общества и производства. На этой фазе необходим срочный переход на качественно новые решения в виде использования новых физических и социально-экономических принципов в создаваемых и повсеместно внедряемых прорывных и супертехнологиях, в производительных силах, производственных и надстроечных отношениях [17; 32]. Только этот путь позволит в короткие сроки (2–3–5 лет) решить названные комплексные проблемы.

Обеспечение экономической безопасности требует от руководства предприятия выделения соответствующих ресурсов (не всегда финансовых). На практике в условиях их постоянного дефицита основным принципом выступает нахождение баланса между имеющимися в распоряжении ресурсами и желаемым результатом [10].

Возможной стратегией для преодоления кадрового дефицита может стать подготовка сотрудников собственными силами. Все компании значительно выигрывают, нанимая технически подкованных и мотивированных сотрудников и затем обучая их работе с новыми цифровыми и аналитическими инструментами [5].

Сложившаяся негативная в стране социально-экономическая ситуация начинает уже выходить из-под контроля не только общества и государства, но и самой государственно-монополистической элиты. Назрела объективная необходимость, неизбежность и возможность в короткие сроки (0,5 года) решить комплекс основных накопленных в стране проблем мирным, бескровным путем. В этой связи требуются незамедлительные активные позитивные действия государства по кардинальному выходу из внутренних и внешних системных кризисов на основе повсеместного использования системно-целостной междисциплинарной методологии – ключевого инструментария, позволяющего в короткие сроки обеспечить разработку и осуществить рациональные мероприятия, блокирующие и локализирующие в России все негативные действия по уровням хозяйствования, учитывающего действие совокупности всеобщих и социально-экономических законов, применяющего объективные показатели оценки жизнедеятельности всех участников общественного воспроизводства.

Обобщение сложившегося положения в стране на основе системно-целостной междисциплинарной методологии позволило нам определить всеобщую национальную идею, имеющую стратегическое, тактическое и оперативное значение для осуществления всех чаяний, целей, интересов, потребностей и возможностей дальнейшего роста каждого человека и всего российского общества. Такой всеобщей национальной идеей, на наш взгляд, исторически и объективно является форсированное осуществление Второй индустриализации России [4; 17]. Она кардинально

отличается от предлагаемых современными политиками и представителями церкви схем в виде абстрактных, косвенных и в высокой степени неопределенности идеалистических, субъективно-договорных, дезориентирующих идей, не связанных непосредственно с трудовым творчеством всего населения страны, с позитивным развитием общественного воспроизводства и постоянным улучшением текущих и будущих условий жизнедеятельности всего народа [28].

Вторая индустриализация предусматривает кардинальное и комплексное мирное решение всех накопившихся духовно-нравственных, социально-экономических, социально-культурных, организационно-правовых, экологических, политических и иных внутренних и внешних проблем всего населения страны на основе:

- качественно новой научной базы, объективной теории, системно-целостной междисциплинарной методологии;
- инновационных кадров всех категорий, имеющих гармоничное и фундаментальное воспитание и профессиональное образование;
- отечественных прорывных и супертехнологий на новых физических и социально-экономических принципах, обеспечивающих экологически чистое производство, высокие темпы роста качества жизни каждого человека и всего общества, формирующие комфортные условия труда, быта, жилья, здоровый образ жизни и культуру;
- информационных технологий, системы права, системы государственного и хозяйственного управления нового поколения, направленных на постоянное получение синергетического эффекта со знаком плюс по всем уровням хозяйствования и учет совокупности всеобщих и социально-экономических законов, целей, интересов, обеспечивающих возможности дальнейшего роста каждого человека и всего общества, возрождение и постоянный рост могущества поистине великой России и великого народа, достижение в короткие

сроки (7–10 лет) лидерства во всех сферах жизнедеятельности российского общества в мировом сообществе [14; 15; 17; 32].

Для этого в России есть все: накопленный опыт успешного осуществления программ подобного масштаба, научные, практические разработки и кадры всех категорий, необходимые природные и финансовые ресурсы.

Вторая индустриализация России представляет собой бескровный путь выхода из сложившихся системных кризисов и наиболее рациональную социально-экономическую форму перехода на инновационный тип производства.

Назначение междисциплинарной методологии заключается не только в точном и более простом познании в условиях определенности явлений природы и общества, действия всеобщих и социально-экономических законов, объективного механизма жизнедеятельности, но и в выявлении рационального механизма управления развитием общественного воспроизводства во всех сферах по уровням хозяйствования.

Перед наукой России, системой образования, государственным и хозяйственным управлением ставится поистине созидательная и комплексная научно-практическая задача – в короткие сроки поэтапно (1,5–2–3–5 лет) организовать повсеместное использование в системе общей и профессиональной подготовки, переподготовки кадров всех категорий, в повседневной жизнедеятельности общества по всем уровням хозяйствования объективной теории, системно-целостной междисциплинарной методологии, концентрированной разработки и внедрения отечественных прорывных и супертехнологий по всем отраслям и регионам страны на новых физических и социально-экономических принципах [32], обеспечивающих экологически чистое производство, многократное повышение общественной производительности труда, постоянный рост качества жизни каждого человека и всего населения страны с учетом всеобщих и социально-экономических законов жизнедеятельности общества и производства [20].

Список литературы

1. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление. – М. : Политиздат, 1981.
2. Беляев И. П., Капустян В. М. Процессы и концепты. – М. : ТОО «СИМС», 1997.
3. Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. – М. : Наука, 1989.
4. Вторая индустриализация России. Настольная книга руководителя государства (основы теории и практики осуществления) / под ред. Н. А. Потехина. – Екатеринбург : ОАО «ИПП «Уральский рабочий», 2011.
5. Гарнов А. П., Гарнова В. Ю., Тишкина Н. П. Тенденции развития нефтегазового комплекса // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 108–115.
6. Гвардейцев М. И., Кузнецов П. Г., Розенберг В. Я. Математическое обеспечение управления. Меры развития общества / под ред. М. И. Гвардейцева. – М. : Радио и связь, 1996.
7. Горшков В. Г. Физические и биологические основы устойчивости жизни. – М., 1995.
8. Губин В. Б. О методологии лженауки // Философские науки. – 2002. – № 1. – С. 150–156.
9. Губин В. Б. Энтропия как характеристика управляющих действий // Физическая химия. – 1980. – Т. 54. – № 6. – С. 1529–1536.
10. Каманина Р. В., Тишкина Н. П. Основные положения экономической безопасности предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1. – № 6. – С. 97–101.

11. Кара-Мурза С. Г. Концепция «золотого миллиарда» и Новый мировой порядок. – М., 1999.
12. Конторов Д. С., Михайлов Н. В., Саврасов Ю. С. Основы физической экономики. (Физические аналоги и модели в экономике). – М. : Радио и связь, 1999.
13. Кузнецов О. Л., Кузнецов П. Г., Большаков Б. Е. Система природа – общество – человек. Устойчивое развитие / Государственный научный центр Российской Федерации ВНИИ геосистем, Международный университет природы, общества и человека «Дубна». – Дубна, 2000.
14. Нариньяни А. С., Потехин Н. А. Информационные технологии нового поколения // Образование, производство, кадры. – 2008. – № 2 (6). – С. 46–49.
15. Потехин Н. А. Вторая индустриализация как национальная идея и пути ее реализации // Диспут плюс. – 2014. – № 1 (21). – С. 20–28.
16. Потехин Н. А. Методология развития социально-экономических наук в XXI веке // Известия Уральского государственного экономического университета. – 1999. – № 1. – С. 4–17.
17. Потехин Н. А., Потехин В. Н. Концепция стратегии инновационного развития союзного государства – осуществления Второй индустриализации России – Беларуси на период 2020–2025 гг. // ЭКО-потенциал. – 2019. – № 1 (25). – С. 222–242.
18. Потехин Н. А., Потехин В. Н. Методология осуществления Второй индустриализации России. Настольная книга руководителя государства. – Екатеринбург : СаРО МААО, 2018.
19. Потехин Н. А., Потехин В. Н. Новая общественно-экономическая формация – инновационный способ воспроизводства. Настольная книга руководителя государства. (Преодоление всеобщего кризиса на основе Второй индустриализации России). – М. : Кадровый резерв, 2019.
20. Потехин Н. А., Потехин В. Н. Системно-целостная междисциплинарная методология – альтернатива распространенным инструментам познания общества в природе // Форсайт «Россия»: будущее технологий, экономики и человека. Т. 3 : сборник докладов V Санкт-Петербургского Международного экономического конгресса (СПЭК-2019) / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб. : ИНИР, 2019.
21. Потехин Н. А., Потехин В. Н. Эффективное решение проблемы подготовки кадров – основа конструктивной социально-экономической политики России // Аграрный вестник Урала. – 2014. – № 5 (123). – С. 88–92.
22. Примаков Е. М. 2013: тяжелые проблемы России. Почему сегодня нельзя согласиться с политикой неolibералов // Российская газета. – 2014. – 14 января.
23. Примаков Е. М. Современная Россия и либерализм // Российская газета. – 2012. – 9 декабря.
24. Рогожкин В. Ю. Эниология. Энергоинформационный обмен. – М. : Пантори, 2000.
25. Синельников В. В. Прививка от стресса. Как стать хозяином своей жизни. – М. : Центрполиграф, 2013.
26. Цаплин В. С. Странная цивилизация. – М. : АСТ : Астрель, 2006.
27. Царегородцев С. Механизм управления обществом (как преодолеть догматизм современной философии). – М., 2014.
28. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М., 2016.
29. Шмидхейни С. Смена курса: перспективы развития и проблемы окружающей среды: подход предпринимателя : пер. с англ. – М. : Международный университет, 1994.
30. Экологические корни культуры : сборник статей : в 3 т. – М. : Слово, 2002.

31. Энергетический анализ основ общественного производств. – М. : Советское радио, 1972.
32. Янушевский И. А., Ласточкин С. С. Кинетронные супертехнологии. – М., 2009.

References

1. Afanasev V. G. Obshchestvo: sistemnost, poznanie i upravlenie [Society: Systematic Nature, Cognition and Governance]. Moscow, Politizdat, 1981. (In Russ.).
2. Belyaev I. P., Kapustyan V. M. Protsessy i kontsepty [Processes and Concepts]. Moscow, TOO «SIMS», 1997. (In Russ.).
3. Vernadskiy V. I. Biosfera i noosfera [Biosphere and Noosphere]. Moscow, Nauka, 1989. (In Russ.).
4. Vtoraya industrializatsiya Rossii. Nastolnaya kniga rukovoditelya gosudarstva (osnovy teorii i praktiki osushchestvleniya) [The Second Industrialization of Russia. Guide Book for State Leader (Principles of Theory and Practice of Implementation)], edited by N. A. Potekhin. Ekaterinburg, OAO «IPP «Uralskiy rabochiy», 2011. (In Russ.).
5. Garnov A. P., Garnova V. Yu., Tishkina N. P. Tendentsii razvitiya neftegazovogo kompleksa [Trends in Oil and Gas Complex Development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 108–115. (In Russ.).
6. Gvardeytshev M. I., Kuznetsov P. G., Rozenberg V. Ya. Matematicheskoe obespechenie upravleniya. Mery razvitiya obshchestva [Mathematic Support of Management. Steps in Society Development], edited by M. I. Gvardeytshev. Moscow, Radio and Communications, 1996. (In Russ.).
7. Gorshkov V. G. Fizicheskie i biologicheskie osnovy ustoychivosti zhizni [Physical and Biological principles of Life Sustainability]. Moscow, 1995. (In Russ.).
8. Gubin V. B. O metodologii lzhenauki [About Methodology of Pseudo-Science]. *Filosofskie nauki* [Philosophical Sciences], 2002, No. 1, pp. 150–156. (In Russ.).
9. Gubin V. B. Entropiya kak kharakteristika upravlyayushchikh deystviy [Entropy as Characteristics of Governing Steps]. *Fizicheskaya khimiya* [Physical Chemistry], 1980, Vol. 54, No. 6, pp. 1529–1536. (In Russ.).
10. Kamanina R. V., Tishkina N. P. Osnovnye polozheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Key Provisions of Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2018, Vol. 1, No. 6, pp. 97–101. (In Russ.).
11. Kara-Murza S. G. Kontseptsiya «zolotogo milliarda» i Novyy mirovoy poryadok [The Concept of the 'Golden Billion' and New Global Order]. Moscow, 1999. (In Russ.).
12. Kontorov D. S., Mikhaylov N. V., Savrasov Yu. S. Osnovy fizicheskoy ekonomiki. (Fizicheskie analogi i modeli v ekonomike) [Principles of Physical Economics (Physical Analogues and Models in Economics)]. Moscow, Radio and Communications, 1999. (In Russ.).
13. Kuznetsov O. L., Kuznetsov P. G., Bolshakov B. E. Sistema priroda – obshchestvo – chelovek. Ustoychivoe razvitie [The System Nature – Society – Man. Sustainable Development], The State Academic Center of the Russian Federation VNII Geosystems, the International University of Nature, Society and Man 'Dubna'. Dubna, 2000. (In Russ.).
14. Narinyani A. S., Potekhin N. A. Informatsionnye tekhnologii novogo pokoleniya [Information Technologies of the New Generation]. *Obrazovanie, proizvodstvo, kadry* [Education, Production, Personnel], 2008, No. 2 (6), pp. 46–49. (In Russ.).

15. Potekhin N. A. Vtoraya industrializatsiya kak natsionalnaya ideya i puti ee realizatsii [The Second Industrialization as a National Idea and Ways of its Realization]. *Disput plyus* [Dispute Plus], 2014, No. 1 (21), pp. 20–28. (In Russ.).
16. Potekhin N. A. Metodologiya razvitiya sotsialno-ekonomicheskikh nauk v XXI veke [Methodology of Developing Social and Economic Sciences in the 21st Century]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Ural State Economics University], 1999, No. 1, pp. 4–17. (In Russ.).
17. Potekhin N. A., Potekhin V. N. Kontseptsiya strategii innovatsionnogo razvitiya soyuznogo gosudarstva – osushchestvleniya Vtoroy industrializatsii Rossii – Belarusi na period 2020–2025 gg. [The Concept of Innovation Development Strategy of the Union State – the Second Industrialization of Russia – Belorussia for the Period 2020–2025]. *EKO-potentsial* [ECO-Potential], 2019, No. 1 (25), pp. 222–242. (In Russ.).
18. Potekhin N. A., Potekhin V. N. Metodologiya osushchestvleniya Vtoroy industrializatsii Rossii. Nastolnaya kniga rukovoditelya gosudarstva [Methodology of Realizing the Second Industrialization of Russia. Guide Book for State Leader]. Ekaterinburg, SaRO MAAO, 2018. (In Russ.).
19. Potekhin N. A., Potekhin V. N. Novaya obshchestvenno-ekonomicheskaya formatsiya – innovatsionnyy sposob vosпроизводства. Nastolnaya kniga rukovoditelya gosudarstva. (Preodolenie vseobshchego krizisa na osnove Vtoroy industrializatsii Rossii) [The New Social and Economic System – Innovation Way of Reproduction]. Moscow, HR Reserve, 2019. (In Russ.).
20. Potekhin N. A., Potekhin V. N. Sistemno-tselostnaya mezhdistsiplinarnaya metodologiya – alternativa rasprostranennym instrumentam poznaniya obshchestva v prirode [System-Integral Inter-Disciplinary Methodology as an Alternative to Widely-Spread Tools of Cognizing Society in Nature]. *Forsayt «Rossiya»: budushchee tekhnologiy, ekonomiki i cheloveka. T. 3. Sbornik dokladov V Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo ekonomicheskogo kongressa (SPEK-2019)* [Foresight 'Russia': Future of Technologies, Economy and Man. Vol. 3: collection of reports of the 5th St. Petersburg International Economics Congress], edited by S. D. Bodrunov. Saint Petersburg, INIR, 2019. (In Russ.).
21. Potekhin N. A., Potekhin V. N. Effektivnoe reshenie problemy podgotovki kadrov – osnova konstruktivnoy sotsialno-ekonomicheskoy politiki Rossii [The Effective Solution of the Problem of Personnel Training as a Foundation of Constructive Social and Economic Policy of Russia]. *Agrarnyy vestnik Urala* [The Agrarian Bulletin of Urals], 2014, No. 5 (123), pp. 88–92. (In Russ.).
22. Primakov E. M. 2013: tyazhelye problemy Rossii. Pochemu segodnya nelzya soglasitsya s politikoy neoliberalov [2013: Hard Problems for Russia. Why Cannot we Agree Today with Neo-Liberal Policy?]. *Rossiyskaya gazeta* [The Rossiyskaya Gazeta], 2014, January 14. (In Russ.).
23. Primakov E. M. Sovremennaya Rossiya i liberalizm [Today's Russia and Liberals]. *Rossiyskaya gazeta* [The Rossiyskaya Gazeta], 2012, December 9. (In Russ.).
24. Rogozhkin V. Yu. Eniologiya. Energoinformatsionnyy obmen [Eniology. Power-Information Exchange]. Moscow, Pantori, 2000. (In Russ.).
25. Sinelnikov V. V. Privivka ot stressa. Kak stat khozyainom svoey zhizni [Vaccination against Stress. How you can Become a Master of your Life]. Moscow, Centrpoligraph, 2013. (In Russ.).
26. Tsaplin V. S. Strannaya tsivilizatsiya [A Strange Civilization]. Moscow, AST, Astrel, 2006. (In Russ.).
27. Tsaregorodtsev S. Mekhanizm upravleniya obshchestvom (kak preodolet dogmatizm sovremennoy filosofii) [Mechanism of Society Control (How you can Overcome Dogmatism of Today's Philosophy)]. Moscow, 2014. (In Russ.).

28. Shvab K. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya [The Fourth Industrial Revolution]. Moscow, 2016. (In Russ.).
29. Shmidheini S. Smena kursa: perspektivy razvitiya i problemy okruzhayushchey sredy: podkhod predprinimatel'ya [The Change of Course: Prospects of Development and Problems of the Environment: Businessman's Approach], translated from English. Moscow, International University, 1994. (In Russ.).
30. Ekologicheskie korni kultury, sbornik statey [Ecological Roots of Culture: collection of articles], in 3 vol. Moscow, Slovo, 2002. (In Russ.).
31. Energeticheskiy analiz osnov obshchestvennogo proizvodstv [Power Analysis of Public Production Principles]. Moscow, Soviet Radio, 1972. (In Russ.).
32. Yanushevskiy I. A., Lastochkin S. S. Kinetronnye supertekhnologii [Cynetronic Super-Technologies]. Moscow, 2009. (In Russ.).

Сведения об авторах

Надежда Павловна Тишкина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"», 105318, Москва,
ул. Измайловский вал, д. 2.
E-mail: tnadezd@yandex.ru

Галина Алексеевна Рыбина

кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры ИБМ-1 «Экономика
и бизнес» МГТУ им. Н. Э. Баумана.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный технический университет
имени Н. Э. Баумана (национальный
исследовательский университет)»,
105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.
E-mail: galina_rybina@mail.ru

Information about the authors

Nadezhda P. Tishkina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy", 2 Izmaylovskiy Val Str.,
Moscow, 105318, Russian Federation.
E-mail: tnadezd@yandex.ru

Olga N. Bykova

PhD, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department
for IBM-1 "Economics and Business"
of the BMSTU.
Address: Bauman Moscow State Technical
University, 1 building, 5 2nd Baumanskaya Str.,
Moscow, 105005,
Russian Federation.
E-mail: galina_rybina@mail.ru

ДОСТУПНОСТЬ КРЕДИТНЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ

В. А. Ерёмкин

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

Привлечение промышленными предприятиями заемного финансирования для развития собственных инвестиционных проектов является важным фактором роста экономики России. В этой связи особую актуальность приобретает проблема доступности кредитных ресурсов для российского бизнеса. Представленная статья посвящена анализу возможности регулирования доступности кредитов для промышленных предприятий инструментами монетарной политики Центрального банка Российской Федерации. Автор ставит перед собой цель определить существующие проблемы системы кредитования промышленных предприятий и обозначить основные направления ее совершенствования. В рамках исследования проводится оценка влияния высоких и низких процентных ставок на объемы кредитования промышленности, анализируется структура предоставленных кредитов нефинансовым организациям, рассматривается проблема доступности длинных денег для реализации инвестиционных проектов в промышленности. В статье также исследуется концентрация активов в банковском секторе, отмечаются возросшая роль государства и снижающееся число коммерческих банков и их филиалов. Выделены некоторые важные направления развития, от которых в будущем будет зависеть состояние кредитования промышленности в России. Полученные результаты исследования могут быть использованы для разработки государственной стратегии развития системы кредитования промышленности в России.

Ключевые слова: ключевая ставка, процентная ставка, кредит, промышленность, длинные деньги, банки, инвестиции.

AFFORDABLE CREDIT RESOURCES TO IMPLEMENT INVESTMENT PROJECTS IN INDUSTRY OF RUSSIA

Vladimir A. Eremkin

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Raising loan finance by industrial enterprises for the development of their investment projects is an important factor for economic growth in Russia. Due to this the problem of credit resource affordability for Russian business becomes more and more topical. The article analyzes possibilities of credit affordability regulation for industrial enterprises by tools of monetary policy of the Central Bank of the Russian Federation. The author aims at indentifying the current problems of the credit system for industrial enterprises and finding the key lines in its improvement. Within the frames of the research the author estimates the impact of high and low interest rates on the volume of industry crediting, analyzes the structure of giving credits to non-financial organizations and studies the problem of long cash affordability for realizing investment projects in industry. The article also investigates the asset concentration in the banking sector and shows the higher role of state and the diminishing number of commercial banks and their branches. Certain important lines of development were identified, which in the future could determine the situation in industry crediting in Russia. Finding of the research can be used for devising the state strategy of developing the system of industry crediting in Russia.

Keywords: key rate, interest rate, credit, industry, long cash, banks, investment.

Введение

Создание благоприятных условий для развития бизнеса в целом и промышленного производства в частности является комплексной задачей. Одна из ее важных составляющих – обеспечение финансирования проектов развития промышленных предприятий за счет привлечения банковских кредитов. Актуальность данной проблемы высока, она обсуждается на заседаниях Государственного Совета – совещательного органа при Президенте Российской Федерации, стоит на повестке дня в правительстве России. Острую полемику по поводу необходимости стимулирования роста корпоративного кредитования путем снижения ключевой ставки и сдерживания потребительского кредитования вели в июне 2019 г. теперь уже бывший глава Минэкономразвития России (который поддерживал такие меры) и председатель Банка России, полагавшие, что корпоративное кредитование бизнеса ограничено высокой степенью неопределенности экономической среды и слабо развитым инвестиционным климатом [1].

К числу факторов, сдерживающих развитие инвестиционного климата, можно также отнести сохраняющиеся в российской экономике институциональные ограничения в сфере предпринимательства (включая высокую налоговую нагрузку, ощутимые административные барьеры для ведения международной торговли, слабую защищенность интересов миноритарных инвесторов [13]) и сравнительно низкую мобильность капитала.

В существующих условиях регулирующая функция стоимости денег в развитии производства может реализоваться с меньшей эффективностью. Вместе с тем изменение уровня процентной ставки является важнейшим фактором, оказывающим влияние на экономический рост. Вопросы регулирования реальной процентной ставки [6], ее либерализации (см., например, исследование о влиянии такой меры на стоимость капитала в Китае [8]), изменения ключевой ставки в развиваю-

щихся странах [10] и обсуждение перспектив установления рекордно низких процентных ставок в развитых странах [5] уже многие годы не теряют своей важности и для ключевых органов исполнительной власти разных стран, и для исследователей. Проблему привлечения кредитных ресурсов в промышленность можно рассматривать как на уровне макроэкономической политики, так и на микроуровне, связывая ее, например, с финансовым состоянием и политикой конкретных банков или потенциальных заемщиков. Предметом анализа в данной статье является первый аспект.

Цель исследования состоит в определении барьеров для эффективного развития системы кредитования российской промышленности и мер по их преодолению и улучшению экономической ситуации в целом.

Промышленное производство – источник экономического роста в России

В состав промышленности включаются отрасли экономики с основными видами деятельности, относящимися к следующим разделам ОКВЭД 2:

- В. Добыча полезных ископаемых;
- С. Обрабатывающие производства;
- D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;
- E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений.

Промышленное производство в России – один из основных драйверов экономического развития. Доля промышленности в отраслевой структуре валовой добавленной стоимости России выросла с 2014 по 2019 г. на 5 процентных пунктов и составила 30,3% (рис. 1).

Такой рост доли промышленности стал возможен благодаря увеличению объемов производства. Несмотря на то, что годовые темпы прироста промышленного производства с 2014 по 2019 г. не превышали 3%, годовой объем производства за этот пери-

од вырос на 11,8%, а промышленное производство в добывающей и обрабатывающей отраслях – на 14,8 и 12,4% соответственно (рис. 2). Вместе с тем такая положительная динамика наблюдалась не во всех отраслях. Например, в некоторых отраслях легкой промышленности (производство меховых изделий, производство кожи и изделий из кожи, производство обуви и др.), в производстве автотранс-

портных средств, медицинских инструментов и оборудования и других отраслях за рассматриваемый период отмечался заметный спад. Во многом это связано со снижением реальных доходов населения (с 2013 г. реальные располагаемые денежные доходы населения в России снизились на 7,5%) и, следовательно, сжатием конечного потребления.



Рис. 1. Доля промышленности в структуре добавленной стоимости Российской Федерации

Рис. 1 и 2 составлены по данным Росстата.

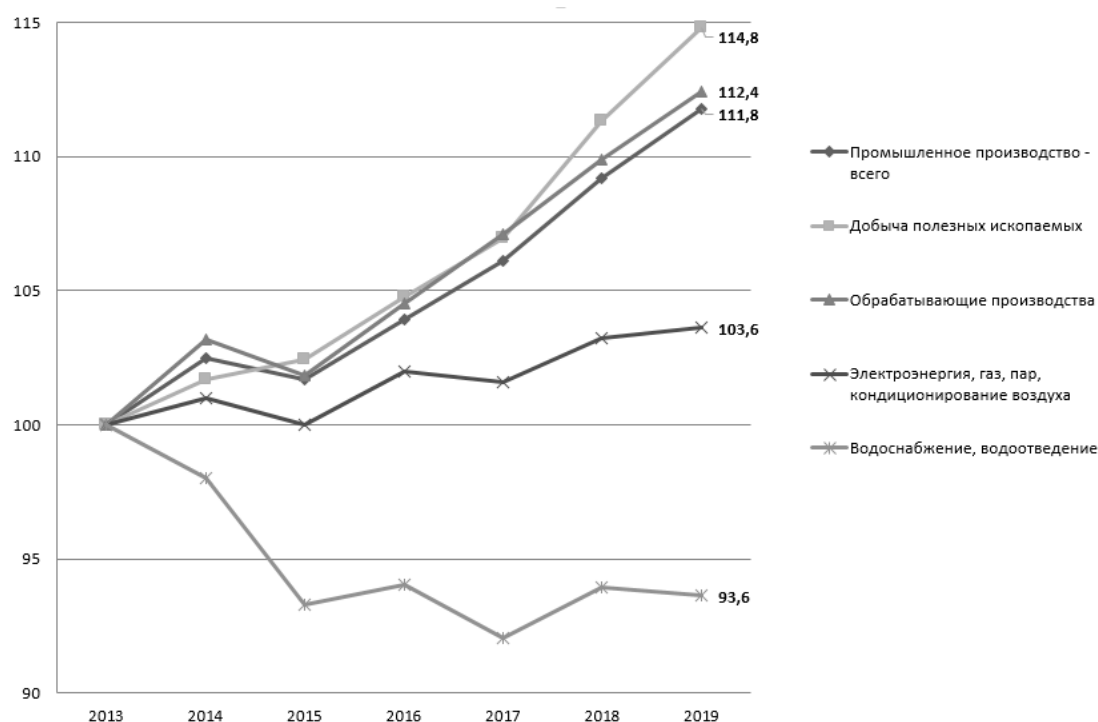


Рис. 2. Динамика промышленного производства в Российской Федерации, 2013 г. = 100% (в %)

Примечание: базовый год для расчета индексов производства Росстата – 2010 г.

Влияние процентной ставки по кредитам на банковское финансирование инвестиционных проектов в промышленности

Ключевым игроком в процессах, связанных с развитием банковской деятельности в России, является Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Законодательно закрепленные цели деятельности Банка России – это защита и обеспечение устойчивости национальной валюты, развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации, поддержка стабильности и развитие национальной платежной системы, развитие и обеспечение стабильности финансового рынка Российской Федерации. Банк России реализует единую государственную денежно-кредитную политику, осуществляет контрольно-надзорные функции, ведет финансовую макроэкономическую статистику финансового сектора и разрабатывает прогнозы.

Финансирование промышленности банковским сектором нельзя недооценивать: доступность банковских кредитов является необходимым условием для развития бизнеса в сфере производства.

По данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), сложность получения доступа к кредитным ресурсам входит в топ-10 наиболее острых проблем для бизнеса; ее отмечают 17,3% респондентов (по данным опроса, проводившегося в 2017 г., – 15,8% респондентов).

Ограничение доступа к кредитным ресурсам, с одной стороны, может быть обусловлено требованиями, которые банки предъявляют к заемщикам, а с другой – связано с самими заемщиками, которые пытаются обратиться за финансированием, с их способностью удовлетворять минимальным условиям для получения кредита. Ограничителем для кредитования, безусловно, является величина процента, под который оно может быть предоставлено. Рассмотрим, насколько тяжелым бременем для заемщика в России может выступать процент по кредиту, до какого

уровня он может быть снижен, а также какие есть ресурсы у Банка России для влияния на него.

Если сопоставлять номинальные значения процентных ставок по краткосрочным и среднесрочным кредитам в разных экономиках, то можно отметить, что в России они более высокие по сравнению с развитыми странами и примерно схожие с соответствующими показателями в таких развивающихся странах, как Индия и Китай, входящих в БРИКС (рис. 3). Однако простое сопоставление номинальных процентных ставок по кредитам в разных странах часто бывает малоинформативным, поскольку в каждой из них свои экономические условия, которые и определяют сравнительно высокий или низкий уровень процентных ставок. Реальный уровень процентных ставок можно определить путем вычитания из номинальных ставок уровня годовой инфляции, оцененного с помощью дефлятора ВВП (рис. 4).

МВФ и Всемирный банк (ВБ) используют именно дефлятор ВВП, поскольку он улавливает больше изменений в структуре экономики (например, при внедрении новых товаров или услуг) по сравнению с индексом потребительских цен, который составляется на основе фиксированной корзины товаров.

Используя данные МВФ о номинальных процентных ставках и собственные данные о дефляторе ВВП, Всемирный банк предоставляет оценки реальных процентных ставок по кредитам для частного сектора по странам [14]. Исходя из этих оценок можно сделать вывод о том, что реальные процентные ставки по кредитам в России подвержены большей волатильности вследствие нестабильной макроэкономической обстановки и внешних шоков. Стоит отметить, что большинство рассматриваемых стран стараются удерживать данный показатель в границах от 2 до 5%. Сравнивая оценки номинальных и реальных процентных ставок, рассчитанных с использованием данных МВФ и ВБ, можно заметить, что хотя номинальная процент-

ная ставка в России в 2018 г. составляла 8,9% (что выше, чем в Китае, Южной Корее и Италии), в реальном выражении она

приняла отрицательное значение и была ниже, чем во всех рассматриваемых странах.

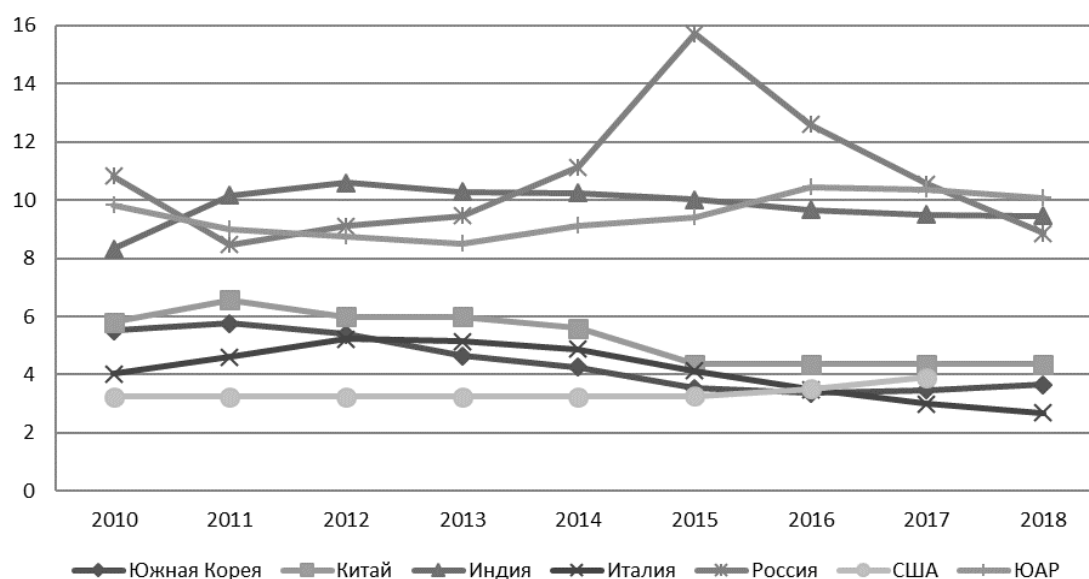


Рис. 3. Номинальные процентные ставки по краткосрочным и среднесрочным кредитам для частного сектора (в %)

Составлено по данным МВФ.

Примечание: МВФ пока что не опубликовал данные по США за 2018 г.

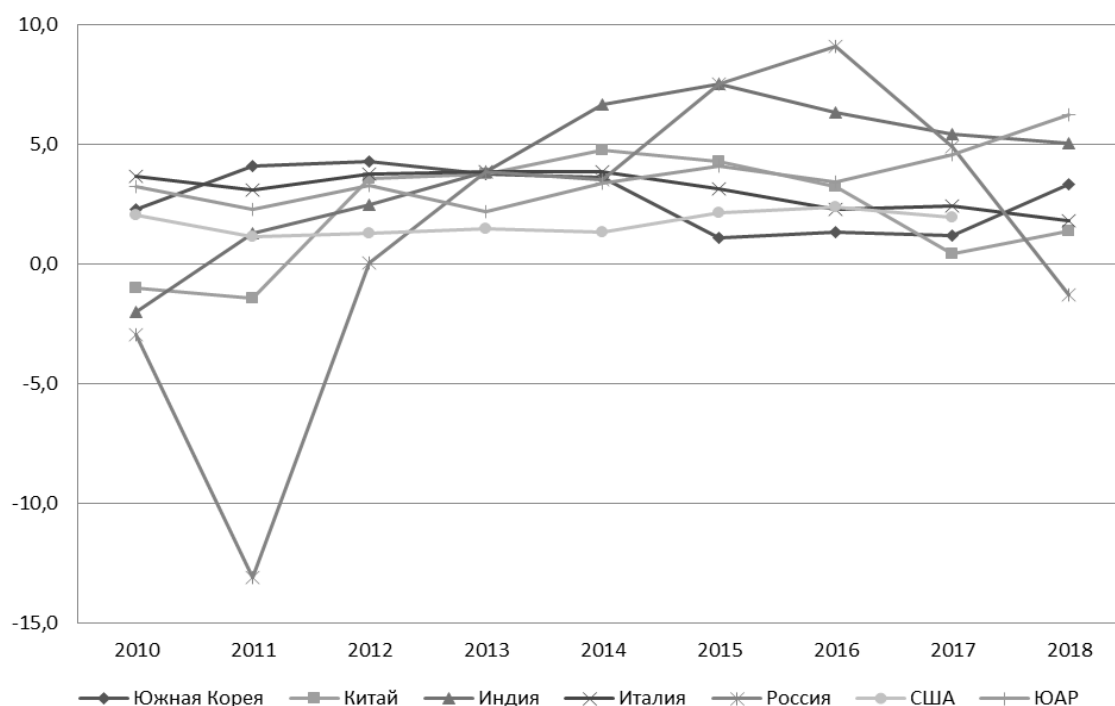


Рис. 4. Реальные процентные ставки по краткосрочным и среднесрочным кредитам для частного сектора (в %)

Составлено по данным МВФ и Всемирного банка.

Данные международных организаций сопоставимы с данными, которые предоставляет российская официальная статистика – Росстат и Банк России. Из информации, представленной в табл. 1, видно, что расхождения между отечественными данными и приведенными оценками номинальных и реальных процентных ставок

по кредитам частному сектору международных организаций минимальны. Примечательно, что использование в качестве измерителя инфляции индекса цен производителей промышленных товаров Росстата (как альтернативы дефлятору ВВП) дает в среднем более низкие значения оценок реальных процентных ставок в России.

Таблица 1

Номинальные и реальные процентные ставки по кредитам в Российской Федерации* (в %)

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Номинальные процентные ставки по кредитам для частного сектора (МВФ)	11,1	15,7	12,6	10,6	8,9
Средневзвешенные процентные ставки по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях (Банк России)	11,4	15,4	12,8	10,6	8,9
Дефлятор ВВП (Росстат)	7,5	7,2	2,7	5,4	10,8
Индекс цен производителей – ИЦП (Росстат)	6,3	12,1	7,5	8,4	11,7
Реальные процентные ставки по кредитам для нефинансовых организаций (расчет с использованием дефлятора ВВП по данным Банка России и Росстата)	3,9	8,2	10,1	5,2	-1,9
Реальные процентные ставки по кредитам для частного сектора (МВФ и ВБ)	3,5	7,6	9,1	4,9	-1,3
Реальные процентные ставки по кредитам для нефинансовых организаций (расчет с использованием ИЦП по данным Банка России и Росстата)	5,1	3,3	5,4	2,2	-2,8

* Составлено по данным Банка России, Росстата, МВФ и ВБ.

Основным инструментом, который может использовать Банк России, чтобы влиять на проценты по кредитам, предоставляемым коммерческими банками, является ключевая ставка. До сентября 2013 г. эту функцию выполняла ставка рефинансирования, которая с 1 января 2016 г. была приравнена к ключевой ставке. Анализ зависимости ставок розничного кредитования от проводимой монетарной политики посвящен целый ряд работ [2; 3]. Хотя не всегда и не во всех экономиках [7; 12] изменение ключевой ставки приводит к немедленным изменениям стоимости кредитов (например, в работе [4] по результатам проведенного эмпирического исследования указывается на тот факт, что в краткосрочном периоде (1 месяц) банки изменили ставки по кредитам и депозитам только в 50% случаев в ответ на действия регулятора, хотя на более длительном

временном интервале большинство из них все же пересмотрели свои ставки), в конечном счете влияние этого инструмента на поведение банков является существенным. Вместе с тем на принятие решения банком об изменении процентных ставок по кредитам, на стремление привлекать больше займов или выдавать больше кредитов влияет целый ряд внутренних факторов, связанных как с политикой самого банка, так и с реализуемой регуляторной политикой монетарных властей страны [11].

Сонаправленность движения, сильная корреляционная связь ключевой ставки и ставок по кредитам банков подтверждаются статистикой Банка России. Повышая (или понижая) ключевую ставку, Банк России реагирует на инфляционные ожидания и стремится сделать финансирование менее (или более) доступным. Денежно-кредитная политика Банка России ориен-

тирована на поддержание равновесия на денежном рынке за счет изменения предложения денег, соответствующего изменению национального дохода и ожидаемой инфляции.

Разница между ключевой ставкой и процентами, под которые частные банки

выдают кредиты, в теории представляет собой прибыль коммерческих банков.

В табл. 2 приведена разница между ключевой ставкой Банка России и средневзвешенными процентными ставками по кредитам коммерческих банков, выданным нефинансовым организациям России.

Таблица 2

Процентные ставки по кредитам и ключевая ставка Банка России* (в %)

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Средневзвешенные процентные ставки по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях	11,4	15,4	12,8	10,6	8,9	9,0
Среднее значение ключевой ставки за период	8,0	12,5	10,6	9,1	7,4	7,3
Разница между ключевой ставкой и средневзвешенными процентными ставками по кредитам, предоставленным нефинансовым организациям	3,4	2,9	2,3	1,5	1,5	1,7

* Составлено по данным Банка России.

Из представленных в табл. 2 данных видно, что разница между ключевой ставкой Банка России и процентными ставками по кредитам коммерческих банков, выданным нефинансовым организациям России, снизилась с 3,4% в 2014 г. до 1,7% в 2019 г. (при этом уже известно, что Банк России снизил с 10 февраля 2020 г. ключевую ставку до 6,0%, что должно привести к снижению процентных ставок по кредитам). Однако открытым остается вопрос о влиянии процентной ставки на объемы привлекаемых в промышленное производство кредитов. Исходя из данных Центрального банка (рис. 5), увеличение ставки по кредиту год от года зачастую совпадало с ростом объемов выдачи кредитов, и наоборот.

Коэффициент корреляции между месячными значениями процентов по кредитам и объемом выданных рублевых кредитов предприятиям обрабатывающей промышленности, рассчитанный по данным за период с 2010 по 2018 г., составляет 0,38, что свидетельствует о слабой прямой зависимости между этими показателями, хотя в предположении, что более высокие процентные ставки по кредитам сдерживают

бизнес, заложена обратная зависимость – при более высоких ставках объемы выдачи кредитов должны быть ниже.

С одной стороны, это показывает, что процентная ставка по кредиту не является определяющим фактором, чаще всего она соответствует экономической конъюнктуре. С другой стороны, такая связь может указывать на то, что процентные ставки для промышленных предприятий отличаются от средних по сектору нефинансовых корпораций, поэтому применение общих данных к частному случаю может быть ошибочным (обратная зависимость между процентной ставкой по кредитам, предоставленным нефинансовым организациям в рублях, и совокупными объемами выдачи кредитов по видам деятельности – добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, сельское хозяйство, строительство, транспорт и связь, оптовая и розничная торговля, операции с недвижимым имуществом – или общим объемом выданных кредитов по всем организациям). Структура выданных кредитов по отраслям в динамике представлена на рис. 6.

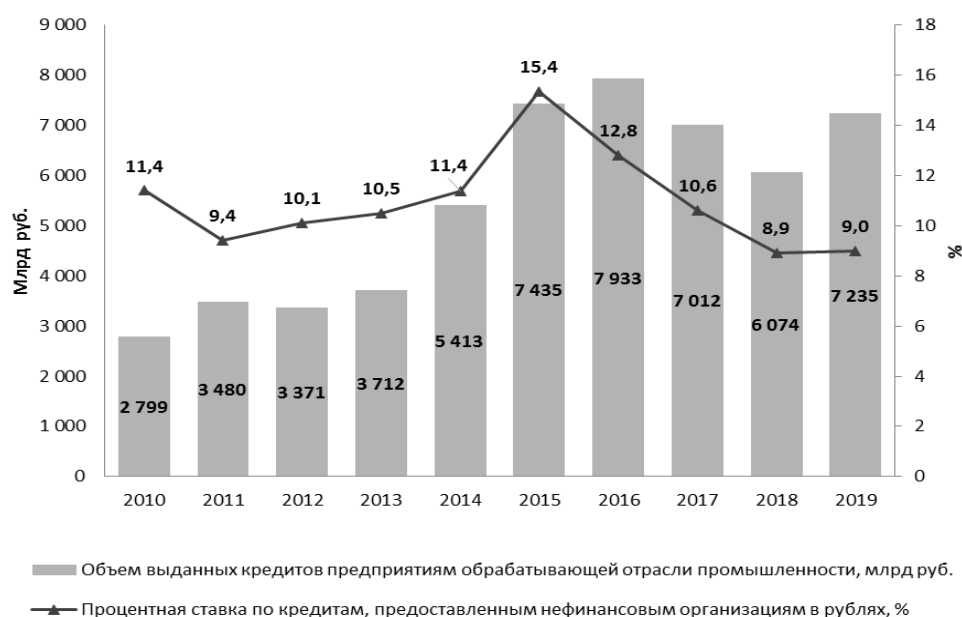


Рис. 5. Объем выдачи кредитов предприятиям обрабатывающей промышленности и процентная ставка по кредитам, предоставленным нефинансовым организациям

Рис. 5 и 6 составлены по данным Банка России.

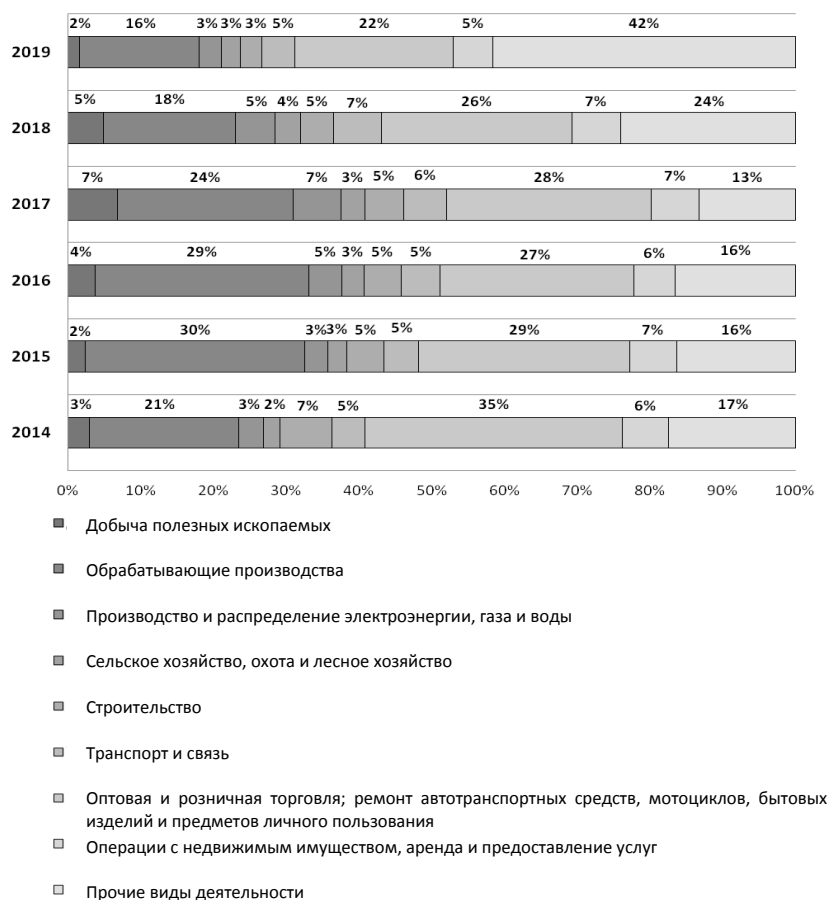


Рис. 6. Структура выданных кредитов в отраслевом разрезе

Примечание: данные по овердрафтам были исключены из общего объема выданных кредитов.

В структуре выданных кредитов на долю предприятий обрабатывающей промышленности приходится от 16 до 30%, т. е. они являются одними из ключевых заемщиков у банков.

Доступность длинных денег для промышленных предприятий и конкуренция на рынке кредитования

Проблема привлечения кредитных ресурсов промышленными предприятиями может лежать не в плоскости высоких процентных ставок, а в плоскости несоответ-

ствия требованиям банков, невозможности подтвердить платежеспособность, предоставить достаточное обеспечение по кредиту и т. п. Перечисленные аспекты могут быть причиной того, что большинство выданных кредитов являются краткосрочными: в среднем на займы сроком до одного года приходится свыше 70% всех выдаваемых кредитов, тогда как только 15% – на кредиты сроком от одного года до трех лет, и около 11% – на кредиты сроком более трех лет (табл. 3).

Таблица 3

Структура оборотов по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях, по срочности* (в %)

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Доля кредитов до 1 года	78,0	76,6	74,8	69,2	68,5	68,2
<i>В том числе доля кредитов до 30 дней</i>	<i>39,3</i>	<i>32,8</i>	<i>36,1</i>	<i>29,4</i>	<i>27,1</i>	<i>30,0</i>
Доля кредитов от 1 года до 3 лет	12,2	12,8	15,8	17,6	17,0	17,8
Доля кредитов более 3 лет	9,9	10,6	9,4	13,2	14,5	14,1

* Составлено по данным Банка России.

На основе данных, представленных в табл. 3, можно сделать заключение, что российские нефинансовые организации испытывают дефицит длинных денег. Треть всех кредитов выдается на сроки до 30 дней. Предприятия могут отмечать сложность доступа к кредитным ресурсам, подразумевая, что получение кредита на длительный срок является весьма сложной задачей.

Выбор кредитной организации среди представленных на российском рынке в действительности оказывается ограниченным. Количество кредитных организаций снижается ежегодно и на начало 2019 г. составляло 484 банка (снижение более чем в 2 раза с начала 2010 г.) и 709 филиалов (снижение почти в 4,5 раза). Исходя из статистики Банка России, концентрация активов в руках пяти крупнейших в Российской Федерации банков на 1 января 2019 г. составила 60,4% (+4,6 процентного пункта к 1 января 2018 г.), что выше, чем в большинстве развитых стран Европы. В конечном счете выдача кредитов банками нефинансовым организациям находится под

контролем государства: по данным на 1 января 2019 г. 72,8% кредитов нефинансовым организациям было выдано банками, контролируруемыми государством; еще 7,5% кредитов – санируемые банками, т. е. также находящимися под контролем государства. В итоге более 80% выданных кредитов контролировалось государством (рис. 7).

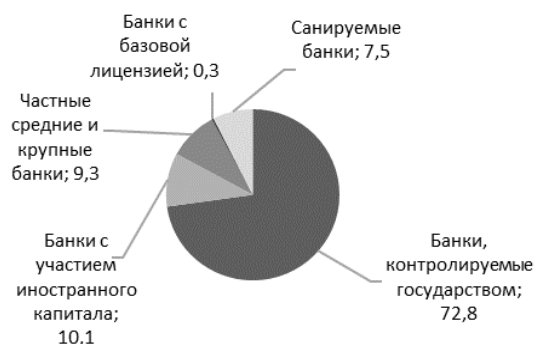


Рис. 7. Распределение кредитов нефинансовым организациям в общем объеме кредитов по банковскому сектору по группам кредитных организаций на 1 января 2019 г. (в %)

Источник: Банк России. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2018 году. – М., 2019.

Снижение числа банков и филиалов, рост государственного контроля над распределением кредитов нефинансовым организациям (по данным на 1 января 2011 г. банки, контролируемые государством, выдали всего 50,2% от общего объема кредитов нефинансовым организациям, т. е. их доля на 30 процентных пунктов ниже, чем на начало 2019 г.), концентрация более чем 60% активов банковского сектора в руках пяти банков – все это свидетельствует об определенных ограничениях для промышленного предприятия, которое будет искать банки-кредиторы. И наоборот, реализация политики либерализации банковского сектора, развитие частных банков, в том числе улучшение доступа к рынку кредитов иностранных банков, являются важными факторами повышения доступности кредитных ресурсов для бизнеса в развивающихся странах [9], к которым относится и Россия.

Заключение

На основании вышеизложенного можно сделать ряд важных выводов, касающихся доступности финансирования промышленного производства:

1. Номинально высокая процентная ставка по кредиту не является однозначным препятствием для заемщиков, поскольку в реальном выражении (с учетом инфляционных факторов) средняя процентная ставка по кредитам для нефинансовых организаций в России находится примерно на уровне других развитых или развивающихся стран.

2. Банк России в рамках своей денежно-кредитной политики ориентирован на поддержание равновесия на рынке денег, поэтому его возможности в попытках снизить процентные ставки по кредитам сильно зависят от макроэкономической конъюнктуры. Кроме того, разница между средними значениями ключевой ставки Банка России и средневзвешенными процентными ставками по кредитам для нефинансовых организаций находится в

пределах 2% на протяжении последних трех лет.

3. Связь между динамикой объемов привлекаемых кредитов и процентной ставкой по кредитам невозможно трактовать однозначно, поэтому более низкие проценты по кредитам не означают повышение доступности кредитных ресурсов и, следовательно, рост объемов кредитования промышленности.

4. Явным дисбалансом в структуре кредитов по срочности является невысокая доля кредитов, выданных на длительные сроки. Вероятно, именно трудности привлечения кредитов на реализацию длительных проектов и являются одной из ключевых проблем в промышленности.

5. Высокая роль государства, растущая концентрация активов в отрасли, снижающаяся конкуренция (связанная со значительным сокращением числа банков и их филиалов) – все эти факторы не облегчают для условного промышленного предприятия доступ к кредитным ресурсам.

Что же нужно делать в такой ситуации? Во-первых, необходимо продолжить реализацию проводимой Центральным банком Российской Федерации политики по привязке ключевой ставки и инфляции, подтверждающей свою эффективность, поскольку искусственное занижение ключевой ставки не даст положительных результатов с точки зрения улучшения доступности кредитов для промышленности и бизнеса, как было продемонстрировано в данной статье. Во-вторых, за счет формирования прогнозируемых и относительно стабильных макроэкономических условий на российском рынке решается задача повышения доступности длинных денег для промышленности благодаря снижению долгосрочных рисков. Одним из перспективных инструментов снижения рисков для кредиторов при финансировании длительных по времени проектов является, например, разрабатываемый законопроект о защите и поощрении капиталовложений, предполагающий гарантии со стороны государства неизменности налоговых

условий и регуляторной политики, выраженные в обязательстве компенсировать убытки компании, заключившей соглашение о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК). И в-третьих, необходимо снижать роль государства в банковском

секторе, найти баланс между повышением надежности частных банков и резким сокращением их числа, сформировать благоприятные условия для развития иностранных финансовых организаций.

Список литературы

1. *Зубков И. Набиуллина поспорила с Орешкиным о причинах роста долгов граждан* [Электронный ресурс] // Российская Газета. – 2019. – URL: <https://rg.ru/2019/06/06/nabiullina-posporila-s-oreshkinym-o-prichinah-rosta-dolgov-grazhdan.html>
2. *Bernanke B., Gertler M. Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission* // *Journal of Economic Perspectives*. – 1995. – Vol. 9. – P. 27–48.
3. *Bernanke B., Gilchrist S. The Financial Accelerator in a Quantitative Business Cycle Framework* // *Woodford M., Taylor J. (eds.) Handbook of Macroeconomics*. – Elsevier, 1999. – Ch. 21.
4. *Bondt G. Retail Bank Interest Rate Pass-Through: New Evidence at the Euro Area Level* // *ECB Working Paper*. – 2002. – N 136.
5. *Catão L., Mackenzie G. Perspectives on Low Global Interest Rates* // *IMF Working Paper*. – 2006. – N 06/76.
6. *Clifton E. Real Interest Rate Targeting: An Example from Brazil* // *IMF Working Paper*. – 1990. – N 90/111.
7. *Cottarelli C., Kourelis A. Financial Structure, Bank Lending Rates, and the Transmission Mechanism of Monetary Policy* // *IMF Staff Papers*. – 1994. – Vol. 41. – N 4. – P. 587–623.
8. *Feyzioğlu T., Porter N., Takáts E. Interest Rate Liberalization in China* // *IMF Working Paper*. – 2009. – N 09/171.
9. *Gopalan S., Sasidharan S. Financial Liberalization and Access to Credit in Emerging and Developing Economies: A Firm-Level Empirical Investigation* // *Journal of Economics and Business*. – 2020. – Vol. 107. – January – February.
10. *Interest Rate Policies in Developing Countries* / *International Monetary Fund*. – Washington, D. C., 1983.
11. *Kishan R., Opiela T. Bank Capital and Loan Asymmetry in the Transmission of Monetary Policy* // *Journal of Banking & Finance*. – 2006. – N 30. – P. 259–285.
12. *Mojon B. Financial Structure and the Interest Rate Channel of the ECB Monetary Policy* // *ECB Working Paper*. – 2000. – N 40.
13. *World Bank. Doing Business 2020*. – Washington, D. C. : World Bank, 2020.
14. *World Bank. World Development Indicators* [Электронный ресурс]. – URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

References

1. *Zubkov I. Nabiullina posporila s Oreshkinym o prichinakh rosta dolgov grazhdan* [Nabiullina Argued with Oreshkin about the Reasons for Citizens' Debts Growth] [E-resource]. *Rossiyskaya Gazeta* [Russian Magazin], 2019. (In Russ.). Available at: <https://rg.ru/2019/06/06/nabiullina-posporila-s-oreshkinym-o-prichinah-rosta-dolgov-grazhdan.html>
2. *Bernanke B., Gertler M. Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission*. *Journal of Economic Perspectives*, 1995, Vol. 9, pp. 27–48.

3. Bernanke B., Gilchrist S. The Financial Accelerator in a Quantitative Business Cycle Framework. Woodford M., Taylor J. (eds.) *Handbook of Macroeconomics*. Elsevier, 1999, Ch. 21.
4. Bondt G. Retail Bank Interest Rate Pass-Through: New Evidence at the Euro Area Level. *ECB Working Paper*, 2002, No. 136.
5. Catão L., Mackenzie G. Perspectives on Low Global Interest Rates. *IMF Working Paper*, 2006, No. 06/76.
6. Clifton E. Real Interest Rate Targeting: An Example from Brazil. *IMF Working Paper*, 1990, No. 90/111.
7. Cottarelli C., Kourelis A. Financial Structure, Bank Lending Rates, and the Transmission Mechanism of Monetary Policy. *IMF Staff Papers*, 1994, Vol. 41, No. 4, pp. 587–623.
8. Feyzioğlu T., Porter N., Takáts E. Interest Rate Liberalization in China. *IMF Working Paper*, 2009, No. 09/171.
9. Gopalan S., Sasidharan S. Financial Liberalization and Access to Credit in Emerging and Developing Economies: A Firm-Level Empirical Investigation. *Journal of Economics and Business*, 2020, Vol. 107, January – February.
10. Interest Rate Policies in Developing Countries. International Monetary Fund. Washington, D. C., 1983.
11. Kishan R., Opiela T. Bank Capital and Loan Asymmetry in the Transmission of Monetary Policy. *Journal of Banking & Finance*, 2006, No. 30, pp. 259–285.
12. Mojon B. Financial Structure and the Interest Rate Channel of the ECB Monetary Policy. *ECB Working Paper*, 2000, No. 40.
13. World Bank. Doing Business 2020. Washington, D. C., World Bank, 2020.
14. World Bank. World Development Indicators [E-resource]. Available at: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Сведения об авторе

Владимир Александрович Ерёмки
старший научный сотрудник научной
лаборатории «Макроэкономической
статистики и анализа»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: eremkinva@mail.ru

Information about the author

Vladimir A. Eremkin
Senior Researcher of the Laboratory
for Macroeconomic Statistics and Analysis
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: eremkinva@mail.ru

СТРУКТУРА СПРОСА РОССИЙСКОГО КРУПНОГО БИЗНЕСА НА ИННОВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНЫХ АКСЕЛЕРАТОРОВ

А. Н. Попов

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

В статье рассматриваются динамика развития модели корпоративного акселератора в России с 2013 по 2020 г., сложившаяся модель корпоративной акселерации и последующего внедрения продукта стартапа в корпорацию, а также выявляется структура спроса российских корпораций на инновационные решения стартапов. Низкий уровень цифровизации российского бизнеса по сравнению со странами Европейского союза, убывающая динамика с 2013 г. удельного веса инновационных товаров и услуг в общем объеме реализованных товаров/услуг, а также возросшая активность корпораций в области инноваций за 2016–2019 гг. обуславливают высокий потенциал развития корпоративных инноваций в России. На основе изучения 54 программ корпоративной акселерации автором выделены основные модели организации корпоративных акселераторов в России и отмечена возросшая динамика их развития с 2018 г. Для более глубокого изучения механизмов взаимодействия стартапов и корпораций в контексте корпоративного акселератора с помощью системного анализа в статье была разработана модель организации корпоративного акселератора и пилотного запуска совместной деятельности стартапа и корпорации на основе выступлений представителей российских корпораций на конференциях и вебинарах. Исходя из имеющейся в публичном доступе информации о 72 инновационных проектах, а также опыта взаимодействия с российскими корпорациями из телекоммуникационной и финансовой сфер была выявлена структура спроса корпорации на высокотехнологичные решения стартапов. С помощью методов классификации было дано описание спроса в разрезе способов внедрения технологии, сферы применения технологии в корпорации и основных технологий, используемых в инновационных решениях стартапов.

Ключевые слова: корпоративный акселератор, открытые инновации, стартапы, пилоты стартапов с корпорациями, корпоративные инновации, интеграции инновационных решений в корпорации.

THE STRUCTURE OF RUSSIAN LARGE BUSINESS DEMAND FOR INNOVATION IN THE CONTEX OF CORPORATE ACCELERATORS

Andrei N. Popov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

The article studies the dynamics of the corporate accelerator model development in Russia from 2013 to 2020, the existing model of corporate acceleration and subsequent introduction of the start-up product in the corporation, as well as the structure of Russian corporations' demand for innovation solutions of start-ups. The low level of Russian business digitalization in comparison with EU countries, dropping dynamics since 2013 of the specific weight of innovation products and services in the total volume of sold products and services and the growing activity of corporations in the field of innovation in 2016–2019 stipulate a high potential of corporate innovation development in Russia. By studying 54 programs of corporate acceleration the author identified the key models of corporate accelerators' organization in Russia and showed the growing dynamics of their development since 2018. For deeper investigation of the mechanism of start-ups and corporations interaction in the context of corporate accelerator through system analysis the article provides the model of organizing corporate accelerator and pilot launch of joint work of start-up and corporation on the basis of reports by spokesmen of Russian corporations at conferences and webinars. Based on open information about 72 innovation projects and experience of interaction of Russian

corporations from telecommunications and finance fields the structure of corporations' demand for highly-technological solutions of start-ups was identified. Through classification methods the author described the demand in view of methods of technology introduction, the sphere of using technology in the corporation and key technologies applied in innovation solution of start-ups.

Keywords: corporate accelerator, discovered innovation, start-ups, pilots of start-ups with corporations, corporate innovation, integration of innovation solutions in corporations.

Введение

В современной экономической ситуации становится очевидно, что инновационное развитие является одним из ключевых источников роста производительности труда и основных средств в России. При этом возможность экстенсивного увеличения ВВП за счет роста рабочей силы и объемов инвестиций в основные средства имеет свои ограничения [2]. Актуальность настоящего исследования находит свое подтверждение в относительно низком уровне цифровизации российского бизнеса в сравнении со странами Европейского союза (ЕС), убывающей динамике с 2013 г. удельного веса инновационных товаров и услуг в общем объеме реализованных товаров/услуг. Так, индекс цифровизации российского бизнеса в 2018 г. был равен 31 (26-е место среди 32 стран ЕС и Азии)¹, а удельный вес инновационных товаров и услуг в общем объеме проданных товаров/услуг в России снизился с 2013 по 2018 г. с 9,2 до 6,5%². Согласно рейтингу на основе Global Innovation Index, в котором Российская Федерация заняла 46-е место среди 129 стран, получив значение 37,62 при медиане 33,86³, Россия имеет высокий потенциал инновационного развития.

С 2013 г. крупные российские корпорации для поиска точек инновационного роста стали запускать корпоративные акселераторы, где организация внедрения инновационных решений стартапов и дальнейшее масштабирование данного сотрудничества, а также инвестиции в проект явля-

ются одной из ключевых задач. Тем не менее ввиду того, что данная модель развития корпоративных инноваций является молодой в России, существуют сложности и особенности в их реализации [1].

Цель данного исследования – выявление спроса корпорации из финансовой и телекоммуникационной сфер в России на инновационные решения стартапов в рамках корпоративного акселератора. В соответствии с указанной целью в статье были решены следующие задачи:

1. Собрана публичная информация и проанализированы программы корпоративных акселераторов в России за 2013–2020 гг.
2. Изучены выступления представителей российских корпораций на конференциях и вебинарах об их опыте запуска корпоративных акселераторов и последующих внедрений инновационных решений стартапов.
3. Собрана база данных стартапов, прошедших программы корпоративных акселераторов, и проанализированы результаты внедрения их решений.
4. Разработана классификация внедряемых проектов по критериям способа внедрения технологии, сферы применения в корпорации и технологии, используемой стартапом.

Развитие модели корпоративного акселератора в России как способа взаимодействия стартапа и корпорации

Аргументом в пользу развития корпоративных инноваций является то, что инновации являются ключевым условием для расширения объективных ограничений роста компании [4]. Наиболее перспективной формой корпоративных инноваций с конца XX в. является модель открытых ин-

¹ URL: <https://issek.hse.ru/news/309213798.html> (дата обращения: 06.04.2020).

² URL: <https://gks.ru/storage/mediabank/innovn16.xls> (дата обращения: 06.04.2020).

³ URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (дата обращения: 06.04.2020).

новаций, которая получила свое распространение и среди российских корпораций. Данную модель можно охарактеризовать как двустороннее движение ценностей (знаний, данных, информации, кадров и т. д.) между корпорацией и другими участниками инновационной экосистемы [3]. В 2017 г. самыми распространенными моделями корпоративных инноваций в России были модели внутренней акселерации, внешней акселерации, а также совершение сделок по слиянию и поглощению. Объектом нашего исследования являются наиболее распространенные формы корпоративных инноваций, приводящие к интеграции инновационных решений с рынка внутри корпорации, а именно корпоративные акселераторы.

Корпоративные акселераторы – это программы, которые организуются компанией (корпорацией) и имеют ограниченную продолжительность, исходя из которой производится набор инновационных проектов для их поддержки посредством наставничества, обучения и предоставления ресурсов, специфичных для компании [9]. При этом цели организации корпоративного акселератора различаются в зависимости от структуры программы акселерации [8].

В данном исследовании были собраны и изучены 54 программы корпоративных инноваций за 2013 – I квартал 2020 г. (рис. 1).

С первых лет (2013–2016 гг.) появления бизнес-акселераторов в российской корпоративной сфере сформировались четыре не взаимоисключающие модели их организации:

1. Корпоративный акселератор, организованный корпорацией (например, QIWI Universe, Tolstoy Startup Camp).

2. Корпоративный акселератор, созданный несколькими корпорациями-партнерами (совместный акселератор Ай-Теко и РТ-Информ).

3. Корпоративный акселератор, созданный с помощью компании-организатора или консультанта: ФРИИ (Фонд раз-

вития интернет-инициатив), Generation S (Российская венчурная компания – РВК), GVA, Disruptive.vc, iDealMachine и др.

4. Партнерское участие в существующих бизнес-акселераторах в качестве экспертов или инвесторов (12-й акселератор ФРИИ в партнерстве с X5 Retail Group, «Спортмастер», Строительный Торговый Дом «Петрович»).

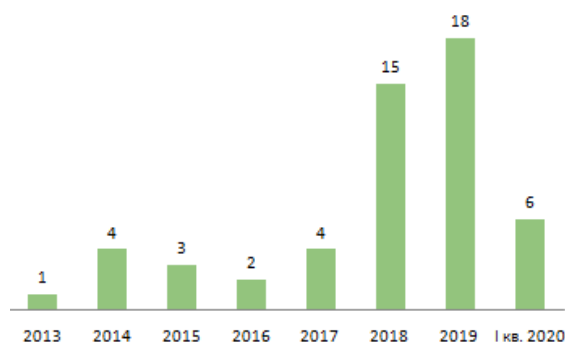


Рис. 1. Количество запущенных программ корпоративных акселераторов в России в 2013–2020 гг.¹

Первый корпоративный акселератор в России был создан компанией «Яндекс» в 2013 г. (Tolstoy Startup Camp) с целью быстрого развития интернет-сервисов для конкуренции с другими поисковыми системами. В 2014 г. был запущен первый цикл акселерации командой Qiwi (QIWI Universe). В том же году стали появляться новые роли в корпоративной инновационной системе – сторонние компании, оказывающие услуги по организации корпоративных акселераторов, которыми зачастую являлись институты развития инноваций (ФРИИ и РВК). В 2015 г. был организован совместный акселератор AlfaCamp Альфа-Банком и VISA с помощью института развития ФРИИ. Также IKEA совместно с уже существующим бизнес-акселератором GVA (Global Venture Alliance) орга-

¹ Рис. 1 и 2 составлены на основе собранной базы данных из публичных источников: сайтов корпоративных акселераторов, упоминаний в СМИ, сайтов институтов развития и консалтинговых компаний. Допускается, что некоторые программы не были учтены ввиду недоступности материалов в публичном доступе.

низовала корпоративный акселератор MEGAAccelerator. В 2018 г. наступил период активного открытия корпоративных акселераторов, которые создавались за рубежом такими компаниями, как Kaspersky Lab и Life SREDA.

Особое внимание следует обратить на четвертый способ взаимодействия стартапов и корпораций в рамках стандартной бизнес-акселерации, когда корпорация является приглашенным экспертом или инвестором. РБК (Generation S) привлекала множество корпораций к участию в отборе, экспертизе и акселерации проектов по различным отраслевым тематикам (умный город, биотехнологии и медицина, технологии и материалы в нефтегазовой отрасли и т. д.). Уже в 2015 г. в качестве партнеров Generation S (финансовая поддержка программы акселерации, технологическая экспертиза, помощь в отборе, инвестиции в проект) привлекались как отечественные компании, такие как «МТС», ОАО НПО «Сатурн», ГК «Мортон», ОАО «Татнефтехиминвест-холдинг», так и крупные зарубежные корпорации, такие как Microsoft.

ФРИИ организовывал тематические дни презентаций выпускников бизнес-акселератора перед приглашенными корпорациями по различным областям и приглашал корпоративных партнеров (банковская сфера, цифровая медицина, розничная торговля и т. д.) в рамках стандартной акселерационной программы. Таким образом, институты развития инноваций запустили новый для России механизм взаимодействия между стартапами и корпорациями, что, безусловно, несло пользу для обеих сторон. Стали происходить первые запуски совместной коммерческой деятельности (пилоты) стартапов и корпораций.

Отчасти подобные инициативы также дали импульс созданию новых для России моделей организации корпоративных акселерационных программ:

– корпоративные акселераторы для внутренних проектных команд с частич-

ной или полной занятостью (Сбербанк SberUp¹);

– корпоративные акселераторы, работающие как с внешними инновационными проектами, так и командами без идей и с проектами на стадии идеи (QIWI);

– корпоративные акселераторы, целью которых является вывод российских стартапов за рубеж (GoGlobal).

Наибольшее распространение получили модели организации корпоративных акселераторов в России, которые ориентируются на поиск инновационных проектов с готовым продуктом и первыми продажами (рис. 2).

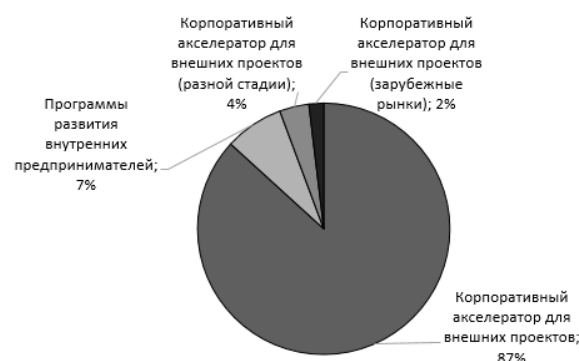


Рис. 2. Распределение корпоративных акселераторов в России в 2013–2020 гг. по критерию фокуса на различные инновационные проекты

Исходя из кратного роста корпоративных акселераторов можно сделать вывод о перспективности подобного направления в сфере корпоративных инноваций. Одно из объяснений данного факта заключается в том, что модель корпоративного акселератора эффективно выстраивает взаимоотношения между сложной структурой корпорации и малым инновационным проектом. Кроме того, корпорации не ориентируются на долгосрочные программы инновационного развития и проведение различных экспериментов самостоятельно или в партнерстве с командой стартапа. Фокус корпоративных акселера-

¹ URL: <https://rb.ru/story/sberup/> (дата обращения: 01.06.2020).

торов направлен на поиск команд с готовым продуктом, первыми продажами и желательностью с опытом работы с корпорациями.

Одним из ключевых результатов работы корпоративного акселератора, ориентированного на внешние проекты, является запуск совместного пилота и масштабирование совместной коммерческой деятельности. Поэтому для более глубинного рассмотрения подобного альянса стоит смоделировать структуру взаимодействия стартапов и корпораций в контексте корпоративного акселератора.

Модель взаимодействия стартапа и корпораций в модели корпоративной акселерации

Значительная часть исследований открытых инноваций осуществлялась на уровне фирмы или бизнес-подразделения организации [10], при этом некоторые работы, посвященные отдельным случаям (кейсам) проведения открытых инноваций, – на уровне корпорации [5]. Тем не менее в отечественной и мировой науке было проведено недостаточно исследований на уровне проектов на основании множества кейсов [7]. Наше исследование проведено на основе публичных выступлений представителей российских корпораций: «ВТБ»¹, X5 Retail Group², УБРиР³, «РЖД»⁴. Подобный фокус исключительно на публичные данные обусловлен закрытостью бизнес-процессов в крупных корпорациях.

Безусловным плюсом акселерационной программы является вовлеченность всех бизнес-подразделений, что значительно увеличивает шансы заинтересовать внутреннего бизнес-заказчика инновационным проектом.

Можно выделить следующие необходимые условия реализации быстрых пилотов со стороны корпорации:

1. Готовность бизнес-процессов отделов информационной безопасности и юридических отделов к работе со стартапом.

2. Корпорация в рамках выбранной стратегии инновационного развития путем глубинных интервью должна сформулировать запрос на задачи и проблемы каждого департамента, а именно:

- бизнес-приоритеты и показатели достижения успеха (Key Performance Indicator – KPI) подразделений;
- готовность подразделений к внедрению инноваций;
- строго определенные проблемы и бизнес-задачи, которые можно решить за счет работы со стартапами;
- требования к стартапам.

На основании интервью также формулируются направления для отбора проектов на акселерационную программу:

1. У каждого бизнес-подразделения корпорации должен быть выделен бюджет на проведение пилотов. Стоит отметить, что у большинства корпораций не выделен бюджет на эксперименты, только на пилоты с инновационными проектами в рамках выделенных бизнес-требований.

2. У каждого бизнес-подразделения корпорации должен быть выделен сотрудник, заинтересованный в решении задач и проблем бизнес-подразделения.

3. Должен быть обеспечен бизнес-процесс рассмотрения проектов всеми участвующими бизнес-подразделениями, что повысит вероятность совпадения инновационного продукта с задачами или проблемами корпорации.

4. Должны быть привлечены в команду акселератора сторонние технологические эксперты с целью обеспечения более глубокого анализа технологии инновационного проекта.

Подобные условия кажутся трудновыполнимыми для корпораций со сложной структурой, поэтому опыт корпорации в управлении инновационными проектами,

¹ URL: <https://pruffme.com/landing/u913235/acceleratorVTB> (дата обращения: 02.06.2020).

² URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1971&v=uQzIHRB1lhQ&feature=emb_logo (дата обращения: 02.06.2020).

³ URL: <https://pruffme.com/landing/u913235/tmp1584174083> (дата обращения: 02.06.2020).

⁴ URL: <https://pruffme.com/landing/u913235/rzdaccel> (дата обращения: 02.06.2020).

организации пилотов и выстраивании договорных отношений со стартапами становится одним из ключевых факторов успеха.

В свою очередь, со стороны проекта должны быть соблюдены следующие условия:

1. Наличие готового продукта, ведь зачастую для корпорации нерентабельно делать собственные решения, так как IT-отдел загружен, но у его сотрудников имеются бизнес-идеи.

2. В команде должно быть не менее двух человек, готовых очно работать в офисе корпорации.

3. Готовность быстро адаптироваться к условиям корпорации при запуске пилотного проекта.

4. Опыт совместных проектов с крупными компаниями, даже в случае неуспешных пилотов.

5. Разработка ценностных предложений для корпорации в контексте запроса бизнес-подразделения, выраженных в денежных единицах (рост выручки за счет

увеличения клиентской базы корпорации, рост среднего чека, снижение операционных расходов и т. д.).

Данные требования не сильно отличаются от требований стандартного бизнес-акселератора (ФРИИ, Generation S). Добавляются лишь необходимость соответствия стратегии инновационного развития корпорации и наличие опыта взаимодействия с другими корпорациями. Последнее условие особенно важно, так как повышает выживаемость проекта во время прохождения всех стадий программы корпоративного акселератора ввиду накопленного опыта взаимодействия стартапа со сложной структурой бизнес-процессов корпорации.

Далее стоит обратить внимание на еще более сложный этап в акселерационной программе – на запуск пилота со стартапом. Процесс пилотирования проекта в корпоративном акселераторе затрагивает множество департаментов и требует задействовать команду из пяти и более человек (рис. 3).

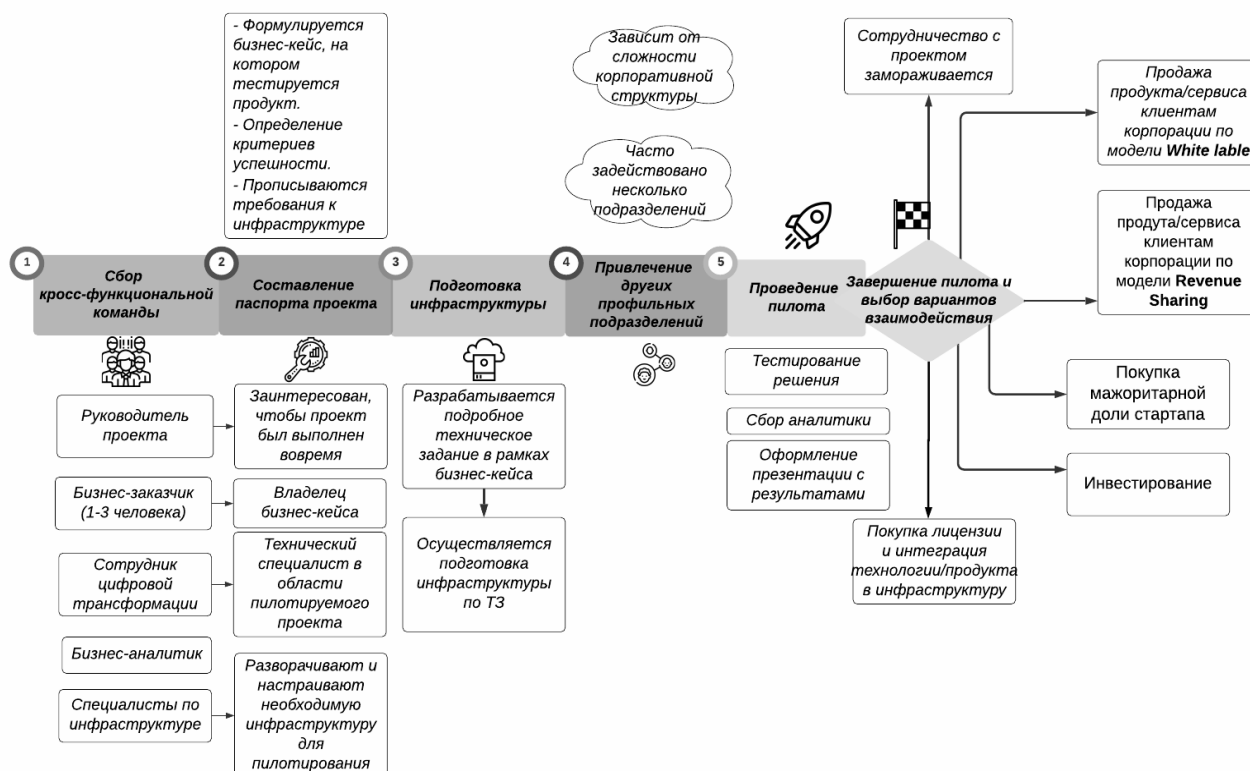


Рис. 3. Схема процесса реализации пилота стартапа с корпорацией в Российской Федерации

Составлено на основе публичных выступлений представителей корпораций.

Более того, из-за сложности инфраструктуры и структуры корпорации для осуществления пилотов привлекаются сотрудники из других департаментов. Однако стоит заметить вариативность сотрудничества в случае реализации успешного проекта:

- партнерские отношения: работа по моделям White label (форма партнерства, при которой компания производит продукт/услугу, а другая компания-партнер продает ее под собственным брендом), Revenue share (форма партнерства, при которой общая сумма доходов распределяется между заинтересованными сторонами или вкладчиками) и покупка лицензии банком на интеграцию продукта/технологии в банковскую инфраструктуру;
- отношения в формате предоставления инвестиций проекту: покупка доли или опциона;
- более радикальный способ интеграции: покупка мажоритарной доли стартапа.

Исходя из приведенных программ корпоративных акселераторов представляется возможным собрать базу данных, на основе которой имеет смысл изучить структуру спроса корпораций на высокотехнологичные решения в разрезе способов интеграции, технологии разработки и области применения инновационного решения.

Структура спроса российских корпораций на инновационные проекты

В мировой практике среди моделей открытых инноваций подход использования внешних инновационных разработок получил более широкое распространение по сравнению с исходящим подходом, где корпорация предоставляет доступ к собственным внутренним разработкам. Сложившаяся ситуация зачастую обуславливается политикой корпорации управления интеллектуальной собственностью [7].

В рамках проведенного исследования была рассмотрена деятельность 130 проектов, которые были выбраны в качестве по-

ставщиков инновационных решений внутрь корпорации. Тем не менее выборка для анализа формировалась только из тех проектов, которые содержали достаточно информации о деятельности корпораций и о пилотах ($n = 72$). Наиболее открытые и заинтересованные в области взаимодействия со стартапами оказались корпорации из финансовой и телекоммуникационной сфер.

Следует заметить, что проведенный анализ не исключает возможности взаимодействия с более широким списком инновационных проектов и компаний, однако информации в публичном доступе о них не имеется. Ввиду того что практика внедрения инновационных решений стартапов не получила еще широкое распространение в России, исследованная выборка не является достаточно объемной для выдачи статистически репрезентативных результатов.

Исходя из наличия публичной информации о деятельности стартапов, а также стратегий инновационного развития корпораций представляется возможным провести классификацию внедрения решений стартапов в корпорацию по следующим критериям: способ внедрения, сфера применения в корпорации и центральная технология, используемая стартапом.

Среди способов внедрения инновационных решений в корпорацию выделяются следующие:

1. SaaS-решение (Software as a Service – предоставление удаленного доступа к программному обеспечению в качестве услуги). С помощью предоставления доступа к облачному решению стартап решает определенную задачу корпорации, чаще всего в области корпоративного обучения.
2. Интеграционное решение. Оно подразумевает внедрение программного обеспечения (ПО) стартапа в существующее ПО IT-системы корпорации, или наоборот, для увеличения ценности ПО или эффективности его работы.
3. Сервисная модель. Это наиболее традиционный способ оказания IT-услуг кор-

порациям. Зачастую поставщиком услуг является не стартап, а компания со сформированной бизнес-моделью и использующая инновационные технологии при разработке решений для корпорации. Иными словами, компания разрабатывает под заказ бизнес-подразделения корпорации ПО и передает его в собственность.

Также стоит отметить, что структура основных сфер применения решений стартапов в корпорации не имеет строгой определенности из-за отсутствия достаточного количества информации о проведенном пилоте.

Так, например, IT-решение, которое автоматически генерируют юридические документы, может использоваться как для повышения производительности юридического отдела банка, так и в качестве дополнительного сервиса для конечного клиента корпорации с целью повышения лояльности клиента. Поэтому на основе данных корпоративных сайтов стартапов и информации из СМИ была проведена классификация оценочным образом, что не должно значительно исказить агрегированные результаты.

Структура спроса на стартапы корпораций из финансовой сферы

Все проекты, участвующие в пилотировании с российскими финансовыми компаниями, являются IT-проектами. В нашей выборке были учтены проекты из всех наборов корпоративного акселератора ВТБ и QIWI, так как данные корпорации публично раскрывали списки стартапов, с кем были запущены пилотные проекты. Инновационные проекты, которые затруднительно отнести к определенной группе, были исключены из выборки.

Среди механизмов пилотирования ($n = 35$) наиболее распространенным был интегративный (80%) (рис. 4).

Следует отметить, что 12 из 28 интегративных проектов были из области анализа данных, машинного обучения и технологий искусственного интеллекта. Сервисная

модель (11,4%) и SaaS-модель (8,6%) использовались корпорациями менее часто.



Рис. 4. Распределение моделей пилотирования проектов в российских корпорациях из финансового сектора¹

По сферам применения ($n = 33$) наиболее частые области применения технологий стартапов были в области предоставления дополнительных продуктов/услуг клиентам (45%) корпорации с целью увеличения лояльности (или Life Time Value²) или среднего чека³ (рис. 5).

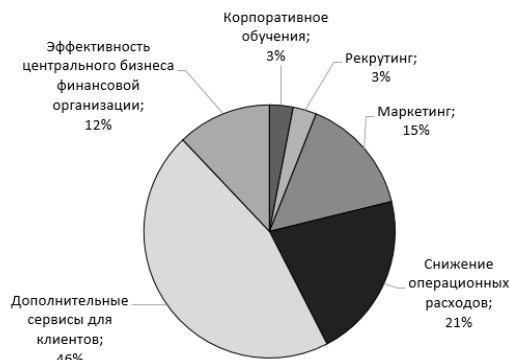


Рис. 5. Структура областей применения технологий стартапов в корпорациях финансовой сферы

Внедрение дополнительного функционала/услуги в имеющуюся продукцию яв-

¹ Рис. 4, 5 и 7 составлены на основе публичных данных списков стартапов, участвующих в пилотировании собственных решений в ВТБ и QIWI.

² Пожизненная ценность клиента, выражающаяся в сумме платежей за все периоды пользования клиентом сервисов компании.

³ Средняя стоимость покупок клиентов.

ляется одним из наиболее эффективных способов инновационного развития. Подобная стратегия создания продуктовых инноваций наряду со входом на новые рынки, а также развитие кооперативных связей представляют собой ключевой стратегический процесс, который позволяет найти наиболее перспективные и быстро-реализуемые бизнес-возможности [6].

В 21% случаев технологии инновационных проектов использовались с целью снижения операционных расходов (повышение производительности персонала, оптимизация бизнес-процессов и т. д.). В 15% случаев технологии использовались в области маркетинга для привлечения новых аудиторий клиентов или снижения стоимости привлечения старых клиентских сегментов. Только 12% внедряемых решений касались повышения эффективности центрального бизнеса по предоставлению финансовых услуг: выдача кредитов и транзакционное обслуживание (улучшение моделей скоринга кредиторов, оптимизация документооборота и т. д.). При этом технологии проектов гораздо реже применялись в таких областях, как корпоративное обучение, рекрутинг персонала.

Промежуточно можно подвести итог, что готовые «коробочные» решения используются в корпорациях из финансовой сферы гораздо реже и требуют от команды разработки трудовых вложений в виде осуществления интеграции или создания ПО на заказ. Поле потенциальных точек взаимодействия между финансовой корпорацией и стартапами весьма обширно: корпорации наиболее часто рассматривают для пилотирования решения, которые могли бы быть полезны их конечным клиентам, а также технологии оптимизации операционных расходов.

Структура спроса на стартапы корпораций из телекоммуникационной сферы

В данном исследовании были изучены инновационные проекты ($n = 27$), внедряющие собственные решения в телекоммуникационные корпорации в Российской

Федерации («МТС», «Мегафон»). Перечень моделей пилотирования инновационных решений по сравнению с финансовым сектором дополняется таким способом, как инкубация на базе новой технологии, а точнее на базе технологии связи 5G.

Подобный способ взаимодействия осуществляется компанией «МТС» путем предоставления технологической инфраструктуры связи нового поколения 5G стартапам в качестве полигона для экспериментов, что позволит эффективно и разносторонне использовать данную технологию.

Наиболее частые способы внедрения были в формате интеграции (44%), требующие технической модификации. В свою очередь инкубация решения стартапа на базе новой технологии составила 26%, также как и полноценные SaaS-решения. Наименее встречаемый способ интеграции – сервисная модель, к которой достоверно был отнесен только один случай (рис. 6).

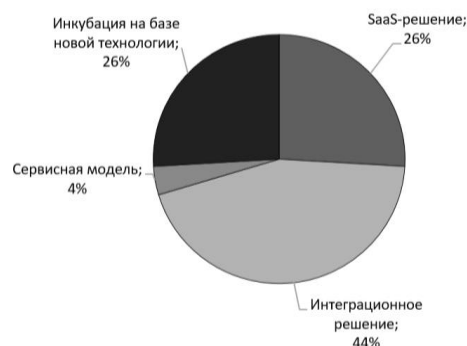


Рис. 6. Распределение моделей пилотирования проектов в российских корпорациях из телекоммуникационного сектора¹

Среди областей, в которых наиболее часто осуществлялось внедрение технологий стартапов, как и для финансовых корпораций, можно отметить область создания дополнительных услуг для конечных клиентов корпорации (55,6%), на втором мес-

¹ Рис. 6 и 8 составлены на основе публичных данных списков стартапов, участвующих в пилотировании собственных решений в «МТС» и «Мегафон».

те – корпоративное обучение и управление талантами (22,2%) (рис. 7).



Рис. 7. Структура областей применения технологий стартапов в корпорациях телекоммуникационной сферы

Более обширная информация о внедряемых технологиях стартапов в телекоммуникационной сфере позволила сделать вывод (рис. 8), что наиболее интересные технологии для внедрения были из области анализа больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта.

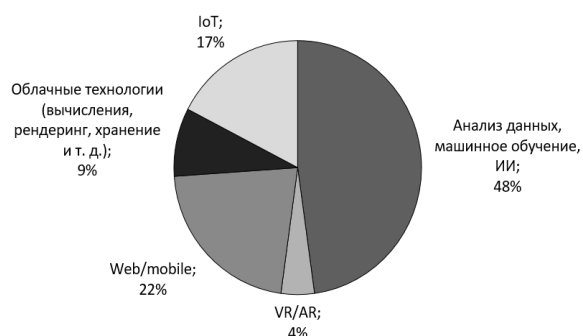


Рис. 8. Технологии стартапов, внедряемые в телекоммуникационные корпорации ($n = 19$)

Заключение

С 2018 г. в России происходит широкое использование модели корпоративного акселератора как способа осуществления корпоративных инноваций. При этом корпоративный акселератор, ориентирован-

ный на внешние инновационные проекты, получил гораздо большее распространение, что укладывается в общемировые тренды развития практики открытых инноваций. Институты развития инноваций (ФРИИ и РВК) с помощью оказания услуг по организации корпоративных акселераторов, проведению тематических конференций, в которых стартапы презентуют собственные инновационные решения перед российскими корпорациями, значительно способствовали распространению модели корпоративной акселерации.

Одной из промежуточных целей проведения корпоративной акселерации является организация пробных внедрений инновационных решений, разработанных стартапами, в корпорации (пилоты), что требует значительных организационных и трудовых ресурсов по их осуществлению, таких как формирование проектной команды, состоящей из бизнес-заказчика, технических специалистов и руководителя проекта. Ввиду сложности проводимых процессов большую роль в успешности реализации пилотов играет опыт корпорации в организации корпоративных акселераторов.

По оценкам автора, в период 2017–2019 гг. было проведено около 200 пилотов стартапов в корпорациях в рамках программ корпоративных акселераторов. При этом наиболее активным был финансовый (QIWI, ВТБ) и телекоммуникационный секторы («МТС», «Мегафон»). В финансовых корпорациях в большинстве из внедряемых решений требовалась дополнительная доработка для IT-интеграции. В телекоммуникационном секторе наряду с интеграционным способом внедрения использовался способ инкубации решений стартапов на базе новой технологии 5G. Решения, которые не требовали доработок (SaaS), заняли наименьшую долю среди всех проведенных пилотов (11,4 и 25,9% для финансового и телекоммуникационного секторов соответственно). Таким образом, большинство стартапов с бизнес-моделью, ориентированной на крупный

бизнес как на основной клиентский сегмент, должны быть готовы инвестировать ресурсы не только в процесс заключения сделки, но и в техническую доработку собственного решения и IT-интеграцию с корпорацией.

Наиболее частыми сферами применения решений стартапов в обоих секторах оказались дополнительные сервисы для клиентов корпорации (45,5% в финансовых корпорациях и 55,6% в телекоммуникационной сфере). Тем самым крупный бизнес может увеличивать ценность собственных услуг, что способствует росту лояльности и среднего чека.

Использование результатов анализа спроса корпораций на инновационные решения стартапов, а также знание процесса проведения корпоративной программы акселерации и пилотирования решения внутри корпорации позволяют участникам процесса заранее подготовиться, оценить собственные силы и выстроить более оптимальный путь взаимодействия.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на изучение будущего опыта организации корпоративных акселераторов, а именно на выявление факторов успеха в осуществлении пилотов со стартапами и сложностей во взаимодействии стартапов и корпораций.

Список литературы

1. Андриюшкевич О. А., Денисова И. М. Возможны ли открытые инновации в России? // Экономическая наука современной России. – 2016. – № 3. – С. 65–83.
2. Иващенко Н. П., Кузнецов Е. Б., Энговатова А. А. Университеты национальной технологической инициативы как инструмент формирования эффективной науки и экономики знаний в России // Инновации. – 2017. – № 1 (219). – С. 26–32.
3. Каширин А. И. Открытые инновации. Мировая практика и опыт корпорации «Ростех» // Инновации. – 2013. – № 12 (182). – С. 10–17.
4. Кудина М. В., Кузьмин С. С. Парадигмы корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 47. – С. 80–103. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_47._dekabr_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/kudina_kuzmin.pdf (дата обращения: 17.06.2020).
5. Маткова Н. Н. Кейс-стади: реализация открытых инноваций на примере компании МТС // Инновации. – 2018. – № 3 (233). – С. 92–99.
6. Пурлик В. М. Стратегия компании на хаотичных рынках // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 4. – С. 182–187.
7. Brunswicker S., Chesbrough H. The Adoption of Open Innovation in Large Firms // Research-Technology Management. – 2018. – Vol. 61. – Issue 1. – P. 35–45.
8. Kanbach D., Stubner S. Corporate Accelerators as Recent Form of Startup Engagement: The What, the Why, and the How // Journal of Applied Business Research. – 2016. – Vol. 32. – № 6. – P. 1761–1776.
9. Kohler T. Corporate Accelerators: Building Bridges between Corporations and Startups // Business Horizons. – 2016. – Vol. 59. – Issue 3. – P. 347–357.
10. Laursen K., Salter A. The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration // Research Policy. – 2014. – Vol. 43. – Issue 5. – P. 867–878.

References

1. Andryushkevich O. A., Denisova I. M. Vozmozhny li otkrytye innovatsii v Rossii? [Is it Possible to Have Open Innovations in Russia?]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii* [Economics of Contemporary Russia], 2016, No. 3, pp. 65–83. (In Russ.).

2. Ivashchenko N. P., Kuznetsov E. B., Engovatova A. A. Universitety natsionalnoy tekhnologicheskoy initsiativy kak instrument formirovaniya effektivnoy nauki i ekonomiki znaniy v Rossii [Universities National Technology Initiative as a Tool for Creating an Effective Science and Knowledge-Based Economy in Russia]. *Innovatsii* [Innovations], 2017, No. 1 (219), pp. 26–32. (In Russ.).
3. Kashirin A. I. Otkrytye innovatsii. Mirovaya praktika i opyt korporatsii «Rostekh» [Open Innovation. World Practice and Experience of Rostec Corporation]. *Innovatsii* [Innovations], 2013, No. 12 (182), pp. 10–17. (In Russ.).
4. Kudina M. V., Kuzmin S. S. Paradigmy korporativnogo rosta [The Paradigms of the Corporate Growth]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik* [Public administration. E-Journal], 2014, No. 47, pp. 80–103. (In Russ.). Available at: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_47._dekabr_2014_g./problemi_upravleniya_teoriya_i_praktika/kudina_kuzmin.pdf (accessed 17.06.2020).
5. Matkova N. N. Keys-stadi: realizatsiya otkrytykh innovatsiy na primere kompanii MTS [Case-study: Implementation of Open Innovations on the MTS Company Example]. *Innovatsii* [Innovations], 2018, No. 3 (233), pp. 92–99. (In Russ.).
6. Purlik V. M. Strategiya kompanii na khaotichnykh rynkakh [Strategy of a Company at Chaotic Markets]. *Risk: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia* [RISK: Resources, Information, Supply, Competition], 2017, No. 4, pp. 182–187. (In Russ.).
7. Brunswicker S., Chesbrough H. The Adoption of Open Innovation in Large Firms. *Research-Technology Management*, 2018, Vol. 61, Issue 1, pp. 35–45.
8. Kanbach D., Stubner S. Corporate Accelerators as Recent Form of Startup Engagement: The What, the Why, and the How. *Journal of Applied Business Research*, 2016, Vol. 32, No. 6, pp. 1761–1776.
9. Kohler T. Corporate Accelerators: Building Bridges between Corporations and Startups. *Business Horizons*, 2016, Vol. 59, Issue 3, pp. 347–357.
10. Laursen K., Salter A. The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration. *Research Policy*, 2014, Vol. 43, Issue 5, pp. 867–878.

Сведения об авторе

Андрей Николаевич Попов

аспирант кафедры экономики
инноваций

МГУ имени М. В. Ломоносова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный университет
имени М. В. Ломоносова»,

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1.

E-mail: andrevonpopov@gmail.com

Information about the author

Andrei N. Popov

Post-Graduate Student of the Department
for Economics of Innovation
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: andrevonpopov@gmail.com

ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА РОССИИ

А. М. Асалиев, А. А. Степанов

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

Г. И. Авдеенко, С. Г. Дмитриев

Брянский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова,
Брянск, Россия

В статье анализируется влияние пандемии COVID-19 и вызванных ею карантинных мероприятий на социально-экономическое развитие нескольких областей Центрального федерального округа Российской Федерации – Брянской, Воронежской, Ивановской, Смоленской и Тульской. Особое внимание уделяется малому и среднему бизнесу. Авторы приводят результаты анонимного социологического опроса, проведенного в формате онлайн-анкетирования в указанных регионах, отражающие общественные настроения в отношении принятых ограничительных и мер государственной поддержки бизнеса, а также соответствующие ожидания по поводу перспектив региональной предпринимательской деятельности. Результаты опроса недвусмысленно указывают на то, что малый и средний бизнес понес серьезные потери в результате пандемии коронавируса. Восстановление экономики, по мнению респондентов, будет медленным и продолжительным. Бизнес части респондентов был разрушен полностью. Авторами даны рекомендации, направленные на минимизацию последствий COVID-19.

Ключевые слова: COVID-19, региональное развитие, государственная поддержка, малый и средний бизнес.

COVID-19 IMPACT ON SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT OF RUSSIA

Asali M. Asaliev, Aleksey A. Stepanov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Galina I. Avdeenko, Sergey G. Dmitriev

Bryansk Institute (branch) of PRUE, Bryansk, Russia

The article analyzes the impact of COVID-19 pandemic and caused by it quarantine measures on social and economic development of certain regions of the Central Federal district of the Russian Federation, i. e. Bryansk, Voronezh, Ivanovo, Smolensk and Tula. Special attention is paid to small and medium business. The authors provide findings of the anonymous social survey carried out in the format of on-line questioning in the mentioned regions, which show public feelings in respect of restriction measures and steps of state support for business and relative expectations concerning prospects of regional entrepreneurial activity. The results of the survey showed that small and medium business suffered serious losses as a result of the pandemic. Economy restoration will be slow and long, according to respondents. Business of some respondents was ruined. The authors provide recommendations aimed at minimizing COVID-19 after-effects.

Keywords: COVID-19, regional development, state support, small and medium business.

В первой половине 2020 г. мировая экономика в целом и российская экономика в частности были подвергнуты стресс-тесту, последствия которого еще только следует оценить, проанализировать и выработать меры по возвращению на траекторию устойчивого роста. Пандемия SARS-CoV-2 потребовала от правительств многих государств введения беспрецедентных мер, призванных ограничить распространение вируса. Это не могло не сказаться на предпринимательской активности экономических субъектов. Предсказуемым следствием этого стали снижение темпов роста, увеличение безработицы и т. д. [2; 5; 7].

В мае 2020 г. Российским экономическим университетом имени Г. В. Плеханова в рамках круглого стола «Актуальные проблемы развития экономики регионов в условиях пандемии» был проведен социологический опрос среди представителей малого и среднего бизнеса Брянского, Воронежского, Ивановского, Смоленского и Тульского регионов. Опрос проводился посредством анонимного онлайн-анкетирования. В опросе приняли участие 540 респондентов, ответивших на 15 вопросов. Основную долю участников опроса составили собственники бизнеса и наемные работники (51,9 и 21,3% соответственно) (рис. 1).

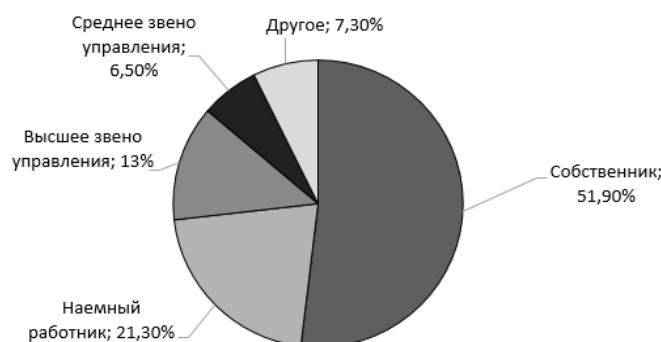


Рис. 1. Статус респондента

Две трети от числа опрошенных имеют опыт работы в малом и среднем бизнесе больше трех лет (рис. 2). Более 90% участников опроса работают в малом и среднем бизнесе (рис. 3). В ответах респондентов доминируют три сферы экономической деятельности: торговля – 22%; услуги – 25%; общественное питание – 13% [3] (рис. 4).

Индивидуальные предприниматели и работники обществ с ограниченной ответственностью составляют больше двух третей от числа респондентов (38 и 49,1% соответственно) (рис. 5).

Наиболее распространенные системы налогообложения среди опрошенных – упрощенная система (51,9%), общая система (28,6%) и единый налог на вмененный доход (14,8%) (рис. 6). Всеми респондентами отмечено снижение доходов за анали-

зируемый период; у 25% из них полностью прекращена деятельность (рис. 7). Более половины опрошенных указали, что их предприятие не подпадает под действие мер государственной поддержки (не вошли в соответствующий перечень по ОКВЭД) (рис. 8).

Почти две трети респондентов не проводили официального сокращения сотрудников, при этом 41,7% предприятий сохраняют численность за счет собственных средств, 15,7% – отправили сотрудников в неоплачиваемый отпуск, 18,5% – объявили вынужденный простой. Частичное сокращение численности своего персонала произвели 19,4% предприятий, сократили всех сотрудников – 4,7% [9] (рис. 9).

В отношении прогноза перспектив своего бизнеса доминируют пессимистические взгляды [8; 10] (рис. 10): 9,3% респондентов

считают, что их бизнес будет разрушен полностью; 14,8% опрошенных ожидают снижения доходов до 25%; 31,5% – до 50%; 38,8% – до 75%.

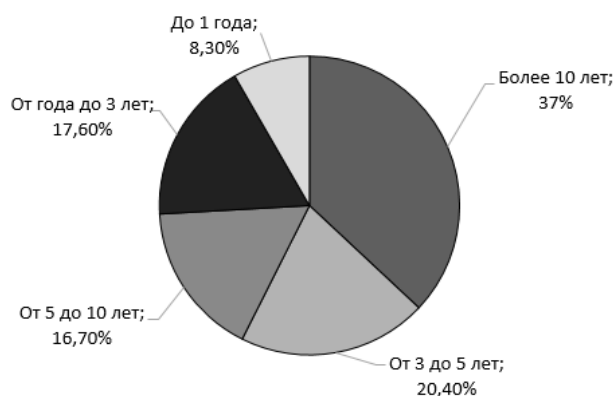


Рис. 2. Опыт работы респондента в малом и среднем бизнесе

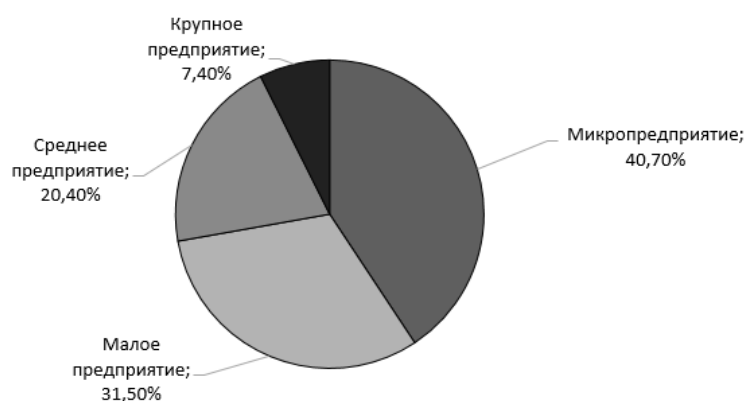


Рис. 3. Размер бизнеса, в котором работает (владеет) анкетированный

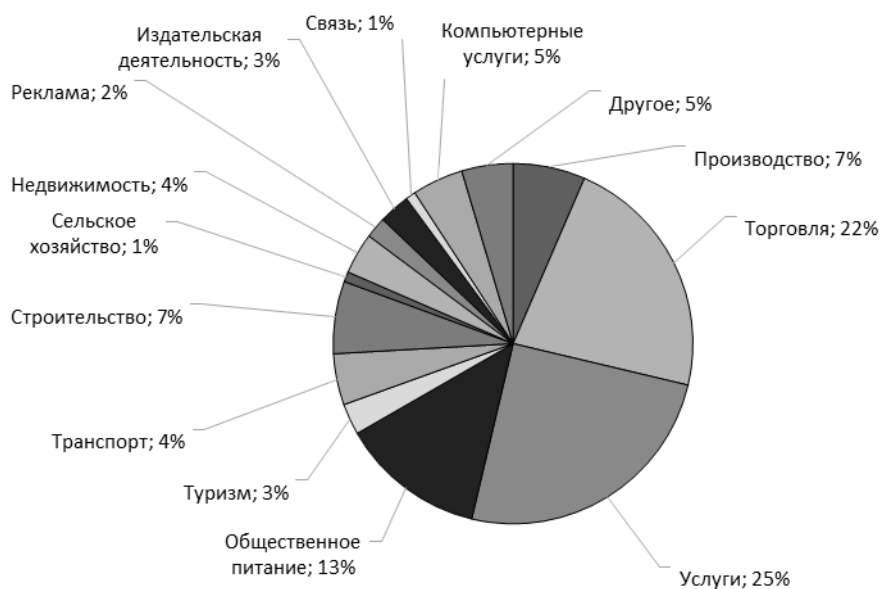


Рис. 4. Отрасль, к которой относится бизнес респондента

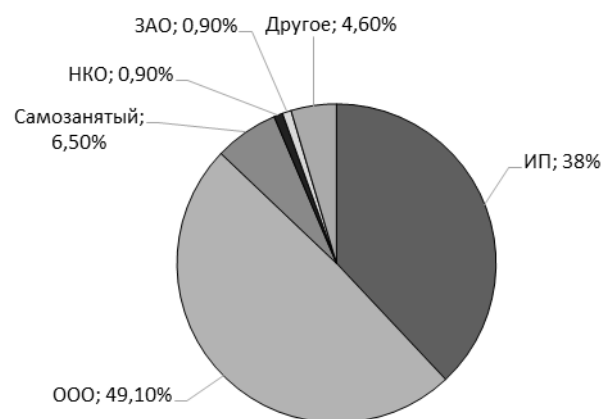


Рис. 5. Организационно-правовая форма бизнеса респондента

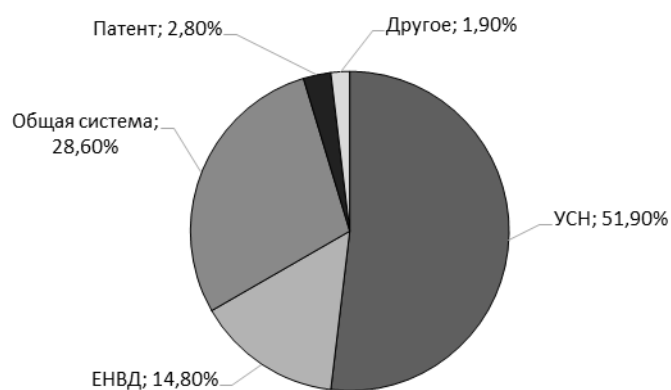


Рис. 6. Применяемые системы налогообложения в бизнесе респондентов

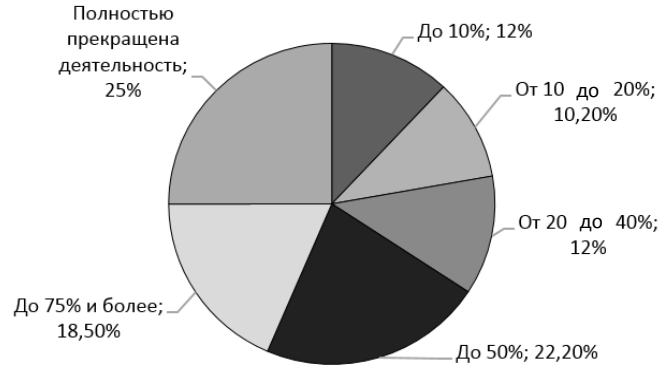


Рис. 7. Снижение доходов от бизнеса респондентов за март – май 2020 г.

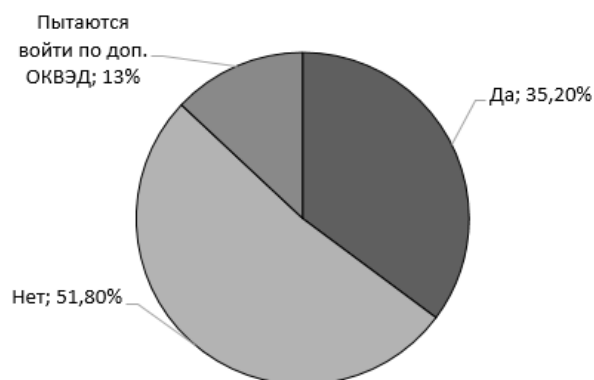


Рис. 8. Включение бизнеса респондентов в перечень отраслей, пострадавших от COVID-19

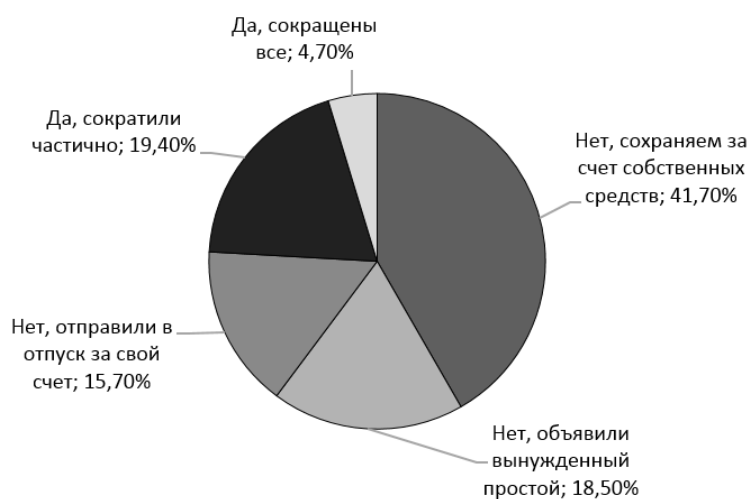


Рис. 9. Сокращение сотрудников на предприятиях анкетированных

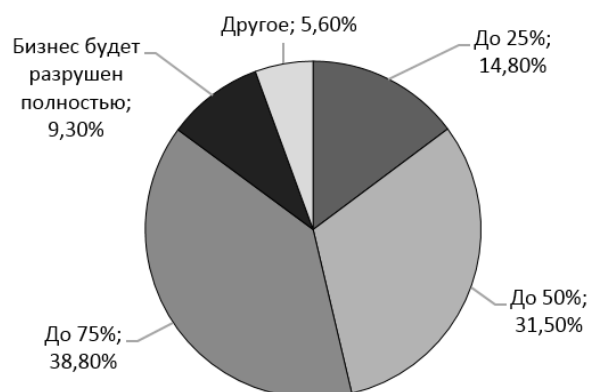


Рис. 10. Прогнозируемые потери для бизнеса анкетированных

Более трети опрошенных (34,3%) прогнозируют сохранение ограничительных мероприятий до конца лета текущего года, 22% – уверены, что в июле ограничения будут сняты, 12% – считают, что ограниче-

ния сохранятся до конца 2020 г., 15,7% – предполагают, что ограничительные мероприятия не ограничатся текущим годом (рис. 11).

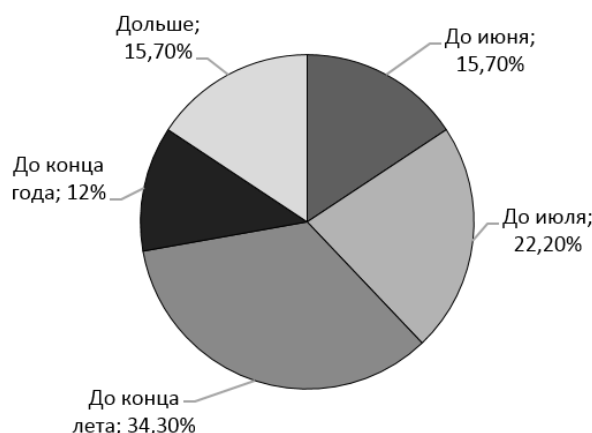


Рис. 11. Прогноз респондентов в отношении продолжительности ограничительных мероприятий

26,9% респондентов предполагают, что на восстановление их бизнеса потребуется от 6 месяцев до года, 22,2% – восстановление займет больше года. Остальные ответы расположились следующим образом (рис. 12) [4]:

- 18,5% – от 3 до 6 месяцев;
- 15,7% – затруднились с ответом;
- 12% – от 9 месяцев до года;
- 4,7% – считают, что их бизнес восстановить не удастся.

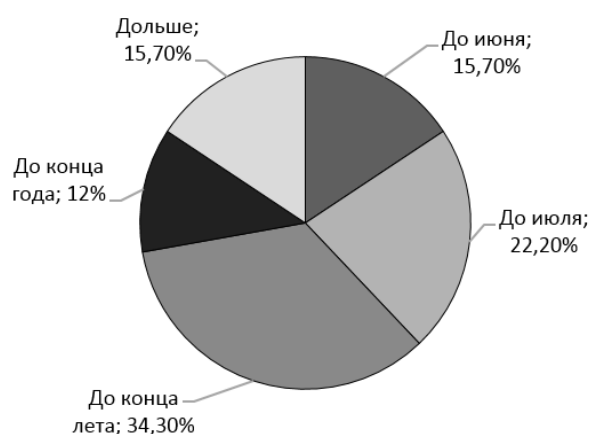


Рис. 12. Прогноз анкетированных в отношении времени, необходимого для полного восстановления их бизнеса

Среди проблем ведения бизнеса в сложившихся условиях ответы респондентов расположились следующим образом (в по-

рядке убывания количества лиц, выбравших данный ответ) (рис. 13):

- 62% – отсутствие спроса, потеря клиентов;

- 47,2% – отсутствие поддержки со стороны государства;
- 46,3% – отсутствие средств для покрытия текущих платежей;
- 42,6% – падение спроса вследствие снижения доходов у покупателей;
- 35,2% – отсутствие возможности работать удаленно;

- 13,9% – не могут получить разрешение на работу;
- 6,5% – отсутствие возможности исполнить заключенный ранее государственный контракт;
- 6,5% – отсутствие надлежащих средств индивидуальной защиты своего персонала.



Рис. 13. Перечень основных проблем для бизнеса респондентов

Среди первоочередных мер государственной поддержки респонденты выбрали следующие варианты ответов:

- отсрочка по уплате налогов и взносов – 46,3%;
- кредиты на выплату заработной платы под низкий процент – 30,6%;

- кредитные каникулы – 22,2%;
- реструктуризация имеющихся кредитов – 19,4%.

34,4% опрошенных считают предлагаемые меры государственной поддержки недостаточными, необходимы дополнительные мероприятия (рис. 14).

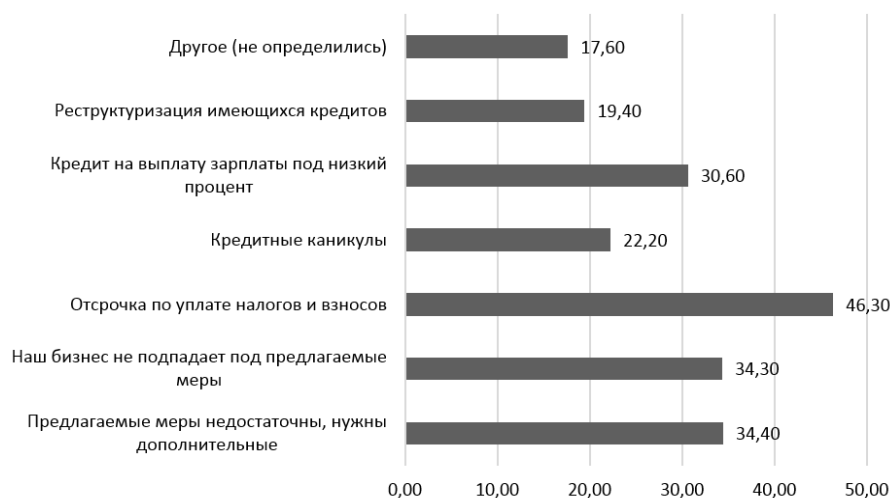


Рис. 14. Меры государственной поддержки, необходимые для бизнеса респондентов

По мнению опрошенных, реальное положительное воздействие на их бизнес могут оказать следующие мероприятия (рис. 15):

- распространение мер государственной поддержки на все отрасли экономики – 48,1%;
- отмена режима изоляции, скорейший возврат к работе – 45,4%;
- отсрочка платежей по всем обязательствам – 40,7%;

- субсидии на выплату заработной платы работникам на период вынужденного простоя – 38,9%;
- радикальное снижение налоговых ставок – 38%;
- кредитование по низким процентным ставкам – 27,8%;
- налоговые каникулы по налогу на добавленную стоимость – 18,5%;
- объявление чрезвычайного положения – 18,5%.



Рис. 15. Наиболее эффективные (по мнению анкетированных) меры государственной поддержки для малого и среднего бизнеса

В условиях пандемии COVID-19 Центральный банк Российской Федерации прогнозирует падение роста ВВП России в 2020 г. на 4–6%. Ранее Международный валютный фонд спрогнозировал падение ВВП России в 2020 г. на 5,5%, рейтинговое агентство АКРА предполагает падение показателя на 4–4,5%, а агентство Fitch – на 3,3%. Основными факторами, влияющими на рост российской экономики, в Банке России назвали ограничительные меры по борьбе с пандемией, падение спроса и снижение цен на нефть и на другие экспортные товары, снижение деловой активности в сфере услуг и обрабатывающей промышленности, а также ухудшение настроений и ожиданий бизнеса. Данное утверждение соответствует результатам проведенного РЭУ им. Г. В. Плеханова социологического опроса.

В то же время отметим, что потери отечественной экономики могут оказаться бо-

лее серьезными. По данным Министерства экономического развития Российской Федерации, ВВП в апреле 2020 г. снизился на 12%. В данном аспекте интересно расхождение между данными Минэкономразвития России и Росстата (рис. 16).

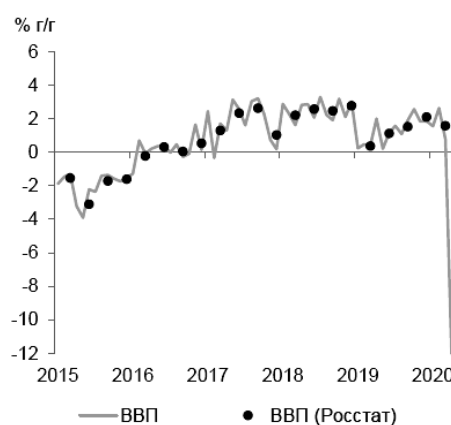


Рис. 16. Снижение ВВП России в апреле 2020 г. по данным Минэкономразвития России и Росстата [1]

Это объясняется разными источниками данных, используемых указанными ведомствами: Росстат оперирует данными статистических отчетов, а Министерство – более актуальными индикаторами. Кроме того, в связи с тем что малые предприятия действующим законодательством (в частности, Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете») освобождены от сдачи квартальных отчетов, данные по ним окажутся в распоряжении Росстата только в следующем году. Этим могут объясняться расхождения в оценках снижения ВВП в текущем году Росстата и Минэкономразвития России.

Так, например, по данным Росстата, в Брянской области за первый квартал 2020 г. не зафиксировано существенного снижения ключевых показателей, а определенное снижение отмечено в некоторых сферах экономической активности.

По Брянскому региону в январе – апреле 2020 г. к уровню января – апреля 2019 г. можно отметить снижение следующих индикаторов:

- индекс промышленного производства составил 99%;
- индекс производства продукции сельского хозяйства равен 98,6%;

– оборот розничной торговли составил 96,4% (в сопоставимых ценах);

– объем налоговых и неналоговых доходов снизился на 1,8%, в том числе по налогу на прибыль организаций увеличился на 3,5%; по налогу на доходы физических лиц – на 3,7%; по налогу на имущество организаций снизился на 20,8%. Объем неналоговых доходов снизился на 15% (снижение связано с поступлением доходов от продажи материальных и нематериальных активов в меньшем объеме по сравнению с январем – апрелем 2019 г. и изменением порядка зачисления штрафных санкций) [6].

Социологический опрос проводился в пяти регионах Центрального федерального округа России. Полученные ответы свидетельствуют о том, что региональный бизнес в указанных областях подвергся в целом схожему негативному воздействию пандемии. Поэтому мы посчитали возможным составить прогноз падения валового регионального продукта (рис. 17) исходя из исторически сложившейся его величины, используя соответствующие оценки Банка России (4–6%), которые после получения надлежащих статистических данных могут быть скорректированы.

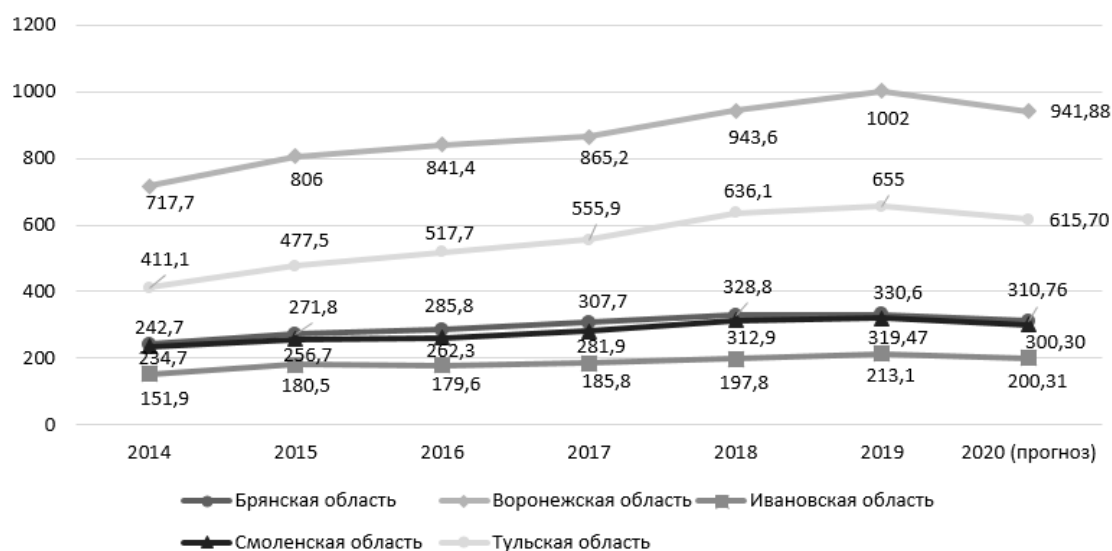


Рис. 17. Прогноз снижения валового регионального продукта в пяти регионах ЦФО в 2020 г. исходя из оценок Банка России

Участники круглого стола «Актуальные проблемы развития экономики регионов в условиях пандемии» предложили следующие меры, направленные на минимизацию последствий COVID-19 и вызванных им ограничительных мероприятий:

1. Разработать систему мер по предотвращению дробления и изменения географии субъектов крупного бизнеса, включая финансовую составляющую данного процесса.

2. Содействовать внедрению упрощенной процедуры наблюдения и финансового оздоровления для предотвращения преднамеренного и фиктивного банкротства.

3. Применять практики количественного смягчения для предоставления ликвидности кредитным организациям, участвующим в программах поддержки малого и среднего предпринимательства.

4. Организовать проведение форума для малого и среднего предпринимательства «Бизнес в эпоху перемен: перезагрузка 2020».

5. Создать возможности для субъектов малого и среднего предпринимательства, пострадавших от пандемии и сопутствующих ограничительных мер, безвозмездно или на льготных условиях пользоваться государственным имуществом (аренда помещений, земельных участков – снижение арендных платежей на 25–30%).

6. Совместно с региональными центрами «Мой бизнес» разработать программы поддержки малого и среднего предпринимательства, в том числе актуальные программы дополнительного профессионального образования.

7. Создать межрегиональный онлайн-ресурс на площадке Брянского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова для постоянного взаимодействия региональных Торгово-промышленных палат с органами власти, финансовыми структурами, бизнес-сообществами в целях дальнейшего совершенствования бизнес-процессов; кадрового обеспечения предпринимательской деятельности; трудоустройства выпускников; форми-

рования и обеспечения платежеспособного потребительского спроса; информационного, консультационного и образовательного обеспечения экспортных поставок региональной продукции на зарубежные рынки и реализации мер поддержки субъектов экономики в регионах; проведения разъяснительной работы по вопросам, связанным с функционированием финансового рынка, и доведения актуальной информации до населения и бизнес-сообществ.

8. Ввести пониженные налоговые (на 30–50%) ставки для малого и среднего бизнеса, использующих упрощенную систему налогообложения в течение 2020–2021 гг.

9. Осуществлять юридическое, управленческое и экономическое консультирование субъектов хозяйствования на предмет возможности использования мер поддержки и т. д.

10. Оказывать организационно-техническое содействие переходу предприятий регионов в онлайн-режим.

11. Передать часть функций, выполняемых структурными подразделениями филиалов РЭУ им. Г. В. Плеханова, на аутсорсинг посредством создания временных удаленных рабочих мест для выпускников университета (до 15–20% существующих функций).

12. Применять механизм секьюритизации малыми и средними предприятиями своих долговых обязательств; осуществлять выкуп банками с государственным участием части долговых обязательств субъектов малого и среднего предпринимательства.

13. Оказывать консультационную помощь студентам-выпускникам, открывающим свое дело; активизировать взаимодействие с региональными бизнес-инкубаторами.

14. Оказывать содействие региональным конкурсным федеральным программам («Умник», «Старт», «Развитие» и т. д.), в рамках которых начинающие бизнесмены могут рассчитывать на получение от государства крупных финансовых средств.

15. Отсрочить (на срок до 2 лет по кредитам, налогам и взносам) и реструктури-

зировать обязательные платежи для субъектов малого и среднего предпринимательства, чьи доходы снизились на 25 и более процентов, при условии сохранения ими персонала в количестве не менее 75% от докризисного уровня.

16. Осуществлять постоянное взаимодействие региональных бизнес-сообществ, ведущих общественных объединений предпринимателей и региональных образовательных организаций с региональными Торгово-промышленными палатами в целях дальнейшего совершенствования бизнес-процессов, кадрового обеспечения

предпринимательской деятельности, трудоустройства выпускников, формирования и обеспечения платежеспособного потребительского спроса, информационного, консультационного и образовательного обеспечения экспортных поставок региональной продукции на зарубежные рынки.

17. Проводить регулярный мониторинг общественных настроений для оценки общего уровня готовности к переходу на удаленную систему работы, автоматизацию и цифровизацию сфер профессиональной и иной деятельности.

Список источников

1. Картина деловой активности за апрель 2020 года. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/153d3784c10e3d2475e177b296d601b7/200528_.pdf (дата обращения: 25.05.2020).
2. Козловский С. Обвал экономики, безработица и другие последствия Covid-19 в России. Пять графиков. – URL: <https://www.bbc.com/russian/news-52934300> (дата обращения: 25.05.2020).
3. Мониторинг отраслевых финансовых потоков. – URL: <https://www.cbr.ru/analytics/finflows/> (дата обращения: 25.05.2020).
4. Об условиях труда после карантина. – URL: <https://davydov.in/povestka-messendzhery/ob-usloviyax-truda-posle-karantina/> (дата обращения: 25.05.2020).
5. Пять шоков от коронавируса: что ждет экономику России после пандемии. – URL: <https://tinyurl.com/y88qw4f3> (дата обращения: 01.06.2020).
6. Социально-экономическое положение Брянской области за январь – февраль 2020 : доклад / Брянскстат. – Брянск, 2020.
7. Эксперт оценил последствия коронавируса для российского бизнеса. – URL: <https://ria.ru/20200504/1570941985.html> (дата обращения: 25.05.2020).
8. COVID-19 CFO Pulse Check. – URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/cfo-pulse-check-covid-19.aspx> (дата обращения: 30.05.2020).
9. Rio-Chanona R. M. del, Mealy P., Pichler A., Lafond F., Farmer J. D. Supply and Demand Shocks in the COVID-19 Pandemic: An Industry and Occupation Perspective // Covid Economics. Vetted and Real-Time Papers. – 2020. – Issue 6. – April 17. – P. 65–103.
10. Smit S., Hirt M., Buehler K., Lund S., Greenberg E., Govindarajan A. In the Tunnel: Executive Expectations about the Shape of the Coronavirus Crisis. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-the-tunnel-executive-expectations-about-the-shape-of-the-coronavirus-crisis#> (дата обращения: 31.05.2020).

References

1. Kartina delovoy aktivnosti za aprel' 2020 goda [April 2020 Business Activity Picture]. (In Russ.). Available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/153d3784c10e3d2475e177b296d601b7/200528_.pdf (accessed 25.05.2020).
2. Kozlovskiy S. Obval ekonomiki, bezrabotitsa i drugie posledstviya Covid-19 v Rossii. Pyat' grafikov [The Collapse of the Economy, Unemployment and Other Consequences of Covid-19 in Russia. Five Graphs]. (In Russ.). Available at: <https://www.bbc.com/russian/news-52934300> (accessed 25.05.2020).
3. Monitoring otraslevykh finansovykh potokov [Monitoring of Industry Financial Flows]. (In Russ.). Available at: <https://www.cbr.ru/analyt-ics/finflows/> (accessed 25.05.2020).
4. Ob usloviyakh truda posle karantina [On Working Conditions after Quarantine]. (In Russ.). Available at: <https://davydov.in/povestka-messendzhery/ob-usloviyax-truda-posle-karantina/> (accessed 25.05.2020).
5. Pyat' shokov ot koronavirusa: chto zhdet ekonomiku Rossii posle pandemii [Five Shocks from Coronavirus: what Awaits the Russian Economy after a Pandemic]. (In Russ.). Available at: <https://tinyurl.com/y88qw4f3> (accessed 01.06.2020).
6. Sotsial'no-ekonomicheskoe polozhenie Bryanskoy oblasti za yanvar' – fevral' 2020 [Socioeconomic Situation of the Bryansk Region], Bryanskstat. Bryansk, 2020. (In Russ.).
7. Ekspert otsenil posledstviya koronavirusa dlya rossiyskogo biznesa [The Expert Assessed the Consequences of Coronavirus for Russian Business]. (In Russ.). Available at: <https://ria.ru/20200504/1570941985.html> (accessed 25.05.2020).
8. COVID-19 CFO Pulse Check. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/cfo-pulse-check-covid-19.aspx> (accessed 30.05.2020).
9. Rio-Chanona R. M. del, Mealy P., Pichler A., Lafond F., Farmer J. D. Supply and Demand Shocks in the COVID-19 Pandemic: An Industry and Occupation Perspective. *Covid Economics. Vetted and Real-Time Papers*, 2020, Issue 6, April 17, pp. 65–103.
10. Smit S., Hirt M., Buehler K., Lund S., Greenberg E., Govindarajan A. In the Tunnel: Executive Expectations about the Shape of the Coronavirus Crisis. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-the-tunnel-executive-expectations-about-the-shape-of-the-coronavirus-crisis#> (accessed 31.05.2020).

Сведения об авторах

Асали Магомедалиевич Асалиев

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

Information about the authors

Asali M. Asaliev

Doctor of Economics, Professor of the Basic Chair of Chamber of Commerce of Russia "Development of Human Capital", Vice-rector for Vocational Education and Branches of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: asaliev.am@rea.ru

Алексей Алексеевич Степанов

кандидат экономических наук, доцент базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», директор Центра по работе с филиалами РЭУ им. Г. В. Плеханова.

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

E-mail: Stepanov.AA@rea.ru

Галина Ивановна Авдеенко

кандидат юридических наук, доцент кафедры теории, истории государства и права и гуманитарных дисциплин, директор Брянского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Брянский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 241050, Брянская обл., Брянск, ул. Бежицкая, д. 8.

E-mail: bryansk@rea.ru

Сергей Геннадьевич Дмитриев

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, таможенного дела, информационных технологий и дисциплин естественнонаучного цикла, научный сотрудник Брянского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Брянский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 241050, Брянская обл., Брянск, ул. Бежицкая, д. 8.

E-mail: sergey.g.dmitrieff@gmail.com

Aleksey A. Stepanov

PhD, Assistant Professor of the Basic Chair of Chamber of Commerce of Russia "Development of Human Capital", Director of Branches Center of the PRUE.

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

E-mail: Stepanov.AA@rea.ru

Galina I. Avdeenko

PhD, Assistant Professor of the Department for Theory, History of State, Law and Humanitarian Disciplines, Director of Bryansk Institute (branch) of PRUE.

Address: Bryansk Institute (branch) of PRUE, 8 Bezhitskaya Str., Bryansk, Bryansk region, 241050, Russian Federation.

E-mail: bryansk@rea.ru

Sergey G. Dmitriev

PhD, Assistant Professor of the Department for Economics, Customs, Information Technologies and Disciplines of the Natural Science Cycle, Researcher of Bryansk Institute (branch) of PRUE.

Address: Bryansk Institute (branch) of PRUE, 8 Bezhitskaya Str., Bryansk, Bryansk region, 241050, Russian Federation.

E-mail: sergey.g.dmitrieff@gmail.com

МИНИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ РАСПРОСТРАНЕНИЯ НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ

Л. В. Карташова

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

Ни одна из стран, оказавшихся сегодня в чрезвычайной ситуации из-за распространения COVID-19, не избежит роста числа вынужденно незанятых и потерявших работу. Россия не является исключением. В условиях нарастания кризисных явлений в экономике эта проблема еще более обостряется. С учетом сложившейся в стране ситуации автором предложен системный подход к реализации мер активной поддержки занятости населения. Он затрагивает широкий спектр вопросов: экономических, организационных, правовых, социальных, психологических и этических. Автором предложены три группы взаимосвязанных решений проблемы: предупреждение увольнений в период временных экономических трудностей; смягчение последствий кризиса для высвобождаемых работников; поддержка тех, кто остается работать в организации. Опираясь на ситуационный подход к оценке отраслевых и региональных рынков труда, автор предлагает широкий спектр альтернативных решений по регулированию занятости населения, которые основаны на принципах социального партнерства и объединении усилий всех заинтересованных сторон – государства и общества, представителей работодателей и самих работников. Особое место уделено роли нестандартных форм занятости в предупреждении негативных последствий сокращения персонала. Обоснованы перспективы распространения гибкой занятости и удаленной работы; рассмотрены возможности и ограничения на пути их реализации.

Ключевые слова: рынок труда, регулирование занятости населения, альтернативы высвобождению персонала, алгоритм высвобождения персонала, критерии отбора высвобождаемых работников, меры поддержки высвобождаемых и безработных граждан, гибкая занятость, эффективность труда, социальное партнерство.

MINIMIZING SOCIAL AND ECONOMIC LOSSES DUE TO PERSONNEL DISCHARGE IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS AND OVERCOMING AFTER-EFFECTS OF THE NEW CORONA-VIRUS INFECTION

Larisa V. Kartashova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Not a single country, which found itself in the emergency situation due to COVID-19 spread, cannot avoid the growth in the number of unemployed and those who lost jobs and Russia is not an exception. In conditions of crisis phenomena in economy rising, this problem keeps deteriorating. Taking into account the situation in the country the author puts forward a system approach to realizing measures of active support of population employment. The article touches upon different problems: economic, organizational, legal, social, psychological and ethical. The author proposes three groups of interconnected solutions: prevention of dismissal in the period of temporary

economic difficulties; smoothing crisis consequences for discharged workers; supporting those who go on working in the organization. Leaning on the situational approach to the estimation of industry and region labour markets the author puts forward a wide range of alternative solutions aimed at employment regulation, which are based on principles of social partnership and integration of efforts of all concerned parties - state and society, representatives of employers and workers themselves. Special attention is paid to specific forms of employment to minimize adverse consequences of personnel dismissal. Prospects of flexible employment and distance work were grounded and their possibilities and restrictions were studied.

Keywords: labour market, employment regulation, alternatives to personnel dismissal, algorithm of personnel discharge, criteria of dismissed workers selection, measures of support for dismissed and jobless workers, flexible employment, labour efficiency, social partnership.

Введение

Российское правительство поддержку занятости населения включило в план первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики. Были предприняты меры содействия финансовой устойчивости наиболее пострадавших отраслей и предприятий, расширены программы кредитования малых и средних предприятий. Сохранение рабочих мест и занятости определено как ключевой фактор обеспечения стабильности доходов населения.

В настоящее время осуществляется непрерывный мониторинг состояния временной занятости работников, которые находятся под угрозой увольнения. При необходимости для них предусмотрены проведение опережающего профессионального обучения и организация временных работ, причем на том же предприятии, где они трудятся. Расходы на выплаты заработной платы работодателю будут субсидированы. Получить денежные средства на заработную плату в размере не менее установленного МРОТ предприятия смогут также, если примут тех, кто недавно стал безработным. Нуждающимся уволенным сотрудникам предложены общественные работы, стимулы для открытия своего бизнеса и создания новых рабочих мест для устройства на работу других безработных граждан. Социально-экономические последствия от происходящих событий на настоящий момент не могут быть оценены в полной мере, поэтому пакет реализуемых мер в случае необходимости будет расширяться.

Важность первоочередных мер обеспечения занятости населения не вызывает сомнений. Вместе с тем предстоит уже сегодня безотлагательно приступить к разработке программ системного стратегического характера, рассчитанных на долгосрочную перспективу.

Трансформация рынка труда

Директор-распорядитель МВФ Кристина Георгиева отмечает: «Сегодня мы столкнулись с тем, что не похоже на кризисом. COVID-19 подорвал общественный и экономический порядок с молниеносной скоростью и в таких масштабах, каких не помнят ныне живущие люди. Мы до сих пор сталкиваемся с невероятной неопределенностью относительно глубины и длительности этого кризиса»¹. Непредсказуемость сложившейся ситуации предопределяет специфику регулирования рынка труда и поддержание занятости населения на уровне отрасли, региона, конкретного предприятия. Делать прогнозы в данной ситуации достаточно сложно. Большинство из них основано на том, что массовой безработицы не избежать, а в наиболее пострадавших отраслях она может приобрести обвальный застойный характер.

Специалисты Международной организации труда прогнозируют два сценария развития событий в мире, касающихся безработицы на фоне распространения COVID-19. Первый сценарий предполагает, что безработными станут порядка 5,3 млн человек. По второму сценарию без

¹ URL: <https://tass.ru/ekonomika/8201609>

работы останутся в четыре раза больше людей. Безработица достигнет уровня кризиса 2008 г. Малым и средним предприятиям в сфере услуг выжить будет труднее всего.

Российский рынок труда также начинает сталкиваться с угрозой массовых увольнений работников. Международная консалтинговая компания McKinsey & Company разработала два сценария развития российской экономики в этом году. При лучшем сценарии (сдерживание пандемии) ВВП России уменьшится на 3,8%, а экономика вернется на докризисный уровень в середине 2021 г. В худшем сценарии ВВП России сократится на 10,2%, а возвращение на докризисный уровень произойдет только к середине 2023 г. Как отмечают авторы исследований, прогнозы могут быть пересмотрены в зависимости от результатов мер, принимаемых государством, по поддержке экономики и населения¹.

Центробанк России прогнозирует в ближайшие месяцы значительный спад экономической активности и риски всплеска безработицы. Глубина проблемы будет зависеть от масштабов кризиса в регионах². По данным Росстата, уровень безработицы в России составил за февраль 2020 г. 4,6% от общей численности населения, или 3,4 млн человек. По данным прогноза Института исследований и экспертизы ВЭБ.РФ, пик безработицы в 2020 г. прогнозируется на второй квартал, когда ожидается увеличение числа потерявших работу россиян до 10% от экономически активного населения, а безработица может вырасти до 7%³. По оценке председателя Счетной палаты Российской Федерации Алексея Кудрина, из-за нынешнего кризиса в России до конца года число безработных может вырасти в три раза⁴.

Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования

(ЦМАКП) предполагает, что российскую экономику с высокой вероятностью ожидает двухлетняя рецессия. Причем для России кризис может оказаться более серьезным, чем для мировой экономики в целом. Снижение цен на нефть приведет к тому, что существенная часть распустившихся персонал на карантин предприятий просто не смогут полноценно открыться вновь. Авторы прогноза учитывали, что в экономической политике приоритетами будут предотвращение безработицы, поддержка доходов населения, сдерживание инфляции, стимулирование инвестиционной активности. Однако даже при этом сценарии российской экономике все равно грозит рецессия, хотя масштабы спада и его социальные последствия могут быть снижены⁵.

Руководители Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ), союза «Деловая Россия» и объединения предпринимателей «Опора России» уже констатируют обострение проблем занятости. «Практически во всех регионах страны происходит шоковая остановка спроса, предприятия прекращают свою деятельность, теряют возможность покрывать операционные издержки, осуществлять налоговые платежи и выплаты по кредитам». В связи с чем объединения работодателей обратились к правительству с просьбой предоставить бизнесу меры дополнительной государственной поддержки «в целях недопущения массового банкротства предприятий, увеличения числа безработных, резкого снижения налоговых поступлений. Сохранение рабочих мест позволит как избежать социальной напряженности, так и выйти в последующем из пандемии, сохранив конкурентоспособность предприятий»⁶.

Пока еще невозможно точно определить всю глубину влияния пандемии на экономику России, поскольку значимые эконо-

¹ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4318272>

² URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4314401>

³ URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2020/>

⁴ URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/827886>

⁵ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4314876>

⁶ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4316275>

мические и финансовые показатели будут доступны позже из-за характерной для них временной задержки. Часть компаний должна сохранить масштабы деловой активности и занятости. В эту группу попадают строительство, сельское хозяйство, металлургическая промышленность. В число наиболее пострадавших отраслей вошли предприятия общепита, туризма и гостиничного бизнеса, отрасли авто- и авиаперевозок, культуры и развлечений, фитнеса и спорта, дополнительного образования и бытовых услуг. В ряде отраслей складывается критическая ситуация. По прогнозам специалистов, 60–70% предприятий бизнеса (ресторанов и отелей) уйдут с рынка. В кризисном состоянии находится туристическая отрасль. Ювелирный рынок ожидает сокращение персонала на 75–80%. Кризис четко разделит компании на традиционные и цифровые. Но и последние тоже пострадают в результате падения платежеспособного спроса населения. Сокращение персонала коснется также офисных работников. Как полагает ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов, увольнение может затронуть до трети офисных работников¹.

Характеризуя перспективы изменения российского рынка труда, необходимо также принимать во внимание следующее важное обстоятельство. По мнению ряда экспертов, в России сложилась специфическая модель рынка труда, функционирующая вразрез с привычными механизмами, характерными для периодов кризиса [2].

По результатам исследования рынка труда, проведенного в предыдущие годы Центром стратегических разработок Высшей школы экономики, обычно в моменты экономических кризисов резко сокращается число рабочих мест и стремительно растет уровень безработицы. В России по официальным данным в период предыдущих кризисов этого не происходило. Уровень занятости лишь незна-

чительно отклонялся от так называемой нормы, характерной для периодов стабильности. А уровень доходов населения становился критически низким. Эксперты объясняют это тем, что в России злоупотребление практикой сокращения рабочего дня и рабочей недели позволяло частично сохранить рабочие места, но приводило к резкому снижению уровня зарплат [1]. Тезис о резком падении уровня доходов населения подтверждается данными Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС. Одна из предпосылок этого – наличие высокой переменной составляющей в зарплате (премии, надбавки, бонусы). В результате опроса более 100 руководителей высшего и среднего звена, проходивших обучение по программам МВА в РЭУ им. Г. В. Плеханова в 2018–2019 гг., 70% опрошенных отметили, что гарантированная базовая часть заработной платы в общем заработке в их организациях составляет примерно 60%, а переменная премиальная часть – 40%. При этом 20% опрошенных отметили, что переменная премиальная часть оплаты труда превышает 50%. Ее, вероятно, в первую очередь и сократят работодатели в условиях кризиса.

Проблема усугубляется тем, что большинство российских граждан оказались в условиях кризиса без сбережений. Как показал опрос по заказу СК «Росгосстрах Жизнь» и банка «Открытие», более 60% россиян не имеют никаких сбережений. В первом квартале 2020 г. доходы россиян продолжали сокращаться. Опрос, проведенный Центром стратегических разработок Высшей школы экономики в марте 2020 г., показал, что каждая пятая компания в России уже сообщила, что намерена урезать зарплаты сотрудникам². Сотрудники, которые в ближайшее время останутся без работы или лишатся части доходов, не принесут своих денег в экономику. А это будет создавать дополнительные риски и провоцировать дальнейшее углубление экономического кризиса.

¹ URL: <https://www.pravda.ru/news/economics/1484586-economika/>

² URL: <https://www.rbc.ru/economics/31/03/2020/>

Мировой опыт показывает, что в условиях масштабных рисков и экономической неопределенности большинство стран исходят из того, что риски и отрицательные последствия кризиса должны равномерно распределяться между работодателями, работниками, государством и обществом в целом. При этом необходима гибкая политика, основанная на максимальном учете реальной ситуации по мере ее проявления. Она предполагает балансирование между набором мер превентивной политики занятости и выбором средств оказания максимальной поддержки тем, кто уже потерял работу, включая финансовые и иные стимулы к повышению их профессиональной и географической мобильности.

Превентивная политика занятости

В условиях сложившейся ситуации первостепенное значение будет иметь определение основных причин сокращения численности персонала в каждой отрасли, на каждом конкретном предприятии. Например, избыток занятых на предприятиях может быть вызван кратковременными экономическими причинами, которые скоро исчезнут. Он может быть также связан с долговременными трудностями, к примеру, с изменением структуры спроса и поведения потребителей, преодоление которых потребует кардинальных решений и структурных сдвигов в производстве. Так, по данным Forbes, эпидемия COVID-19 может изменить целые отрасли и модели поведения компаний и потребителей. Переход к онлайн-покупкам станет долгосрочным трендом, как и перевод сотрудников на удаленный режим работы.

В этой связи предполагаются два различных подхода к решению проблемы занятости. Первый подход исходит из стремления любой ценой избежать увольнений [10; 11]. Он позволяет сохранить уровень занятости на предприятии, которое столкнулось с временными трудностями, в частности, через систему различных соглашений и компромиссов, таких как раздел работы на всех. Второй подход

направлен на сокращение числа занятых работников через стимулирование добровольного ухода или через принудительное увольнение (рис. 1).



Рис. 1. Направления регулирования внутреннего рынка труда и оптимизации численности персонала

Ориентация на первый подход представляется в текущих условиях наиболее обоснованной. В современной труднопрогнозируемой ситуации лучше всего не спешить с увольнением персонала. На необходимость использования данного подхода обратил особое внимание президент страны Владимир Путин. Обращаясь к предпринимателям 26 марта 2020 г., он предупредил их, что, сократив персонал, им придется опять искать сотрудников, когда временные трудности закончатся. При этом дополнительно надо будет затратить время и средства на обучение и адаптацию новых работников. Избавляясь от сотрудников, компании теряют вложенные в их обучение ресурсы, выстроенные связи и знания о внутренних процессах. При увольнении в связи с сокращением штата работодатель также должен будет по закону выплатить каждому сотруднику два-три оклада, предупредив его об увольнении за два месяца до последнего рабочего дня. Результативность работы увольняемых работников в этот период, как правило, снижается. А это может еще более усугубить и без того критическое положение финансово пострадавших компаний.

Гибкие формы занятости

Особая роль в регулировании внутреннего рынка труда в сложившейся ситуации принадлежит гибким формам занятости. При наличии у организации обоснованной стратегии и политики регулирования внутреннего рынка труда использование гибких форм занятости позволяет успешно пережить кризисные явления в экономике, сохранять кадровое ядро рабочей силы и избежать неоправданных увольнений работников.

Анализ, проведенный группой экспертов Международной организации труда, охватывающий последние десятилетия, показывает, что в кризисных условиях гибкие формы занятости представляют собой эффективные средства предотвращения неоправданных увольнений [12]. Используемые в международной практике нестандартные формы занятости, представляющие собой альтернативы сокращению персонала, с успехом могут быть использованы и на российских предприятиях. В их числе:

- раздел работы на всех;
- сокращенный рабочий день (неделя);
- вынужденные отпуска (при условии, что работник был заблаговременно предупрежден об этом в соответствии с законом);
- добровольные отпуска без оплаты (но инициатива их предоставления должна исходить от самого работника);
- переводы внутри предприятия;
- удаленная и агентская занятость.

Раздел работы на всех сотрудников путем сокращения рабочего времени является одной из мер, успешно применяемых на предприятиях, чтобы избежать сокращения числа занятых в связи с проблемами, порожденными кратковременными трудностями. Так, группа «Челябинский трубопрокатный завод» (ЧТПЗ) в условиях кризиса в экономике за 2013 г. сократила только 0,9% своих сотрудников, при этом в октябре – декабре перевела на 32-часовую рабочую неделю свой управленческий персонал. Помимо перехода на неполный рабочий день, сотрудники вынуждены

были уходить в неоплачиваемые отпуска (администрация предупредила их об этом заранее). Подобные методы балансирования сотрудников внутри предприятия позволяют сохранить кадровый потенциал на период выхода из кризисного состояния.

В проекте постановления Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о дополнительных мерах поддержки в сфере занятости в условиях негативного влияния на экономику распространения коронавирусной инфекции особый упор сделан на обеспечение гибкой временной занятости населения. Министерство предлагает ввести дополнительные меры поддержки временной занятости работников. Это позволит сотрудникам, находящимся в неоплачиваемом отпуске или работающим на неполной рабочей неделе, сохранить возможность получения заработка, который должен выплачиваться на уровне не менее минимального размера оплаты труда (12,1 тыс. рублей в месяц). Речь идет, в частности, об организации общественных работ в качестве меры поддержки занятости на предприятиях.

Сейчас по закону о занятости населения под общественными работами понимается трудовая деятельность, имеющая социально полезную направленность и организуемая в качестве дополнительной социальной поддержки для граждан, ищущих работу. К общественным работам привлекаются официально зарегистрированные безработные, которые обратились в службу занятости.

В марте 2020 г. Минтруд предложил распространить эту форму поддержки и на работающих граждан. Если на предприятии не осталось функциональных задач, которые могли бы решаться в рамках временной занятости, возможно организовать для его персонала общественные работы, которые должны оплачиваться. При этом максимальный период занятости на временных общественных работах не должен превышать полгода. Однако, как справедливо отмечают специалисты, для уча-

ствия в общественных работах работающих граждан, которые находятся в вынужденном отпуске, потребуются изменения законодательства. В рамках дополнительных мер поддержки занятости Минтруд предлагает также организовать опережающее профессиональное обучение работников, которое будет проходить дистанционно. На время учебы сотрудники будут получать стипендию. Причем это может быть как дополнительное образование, так и стажировка на самом предприятии.

Несомненно, что с точки зрения защиты трудовых прав и доходов населения распространение гибких форм занятости на ближайшие месяцы является вполне обоснованным. Вместе с тем по мере прояснения ситуации в зависимости от экономического положения и финансовых возможностей конкретных организаций применение таких форм занятости может быть переосмыслено. Ведь неоправданное распространение практики деления работы на всех, работы на условиях неполного рабочего дня (недели) на длительный период времени вопреки экономической целесообразности может усугублять и без того уже серьезные социально-экономические последствия кризиса, такие как утрата профессиональных навыков определенной части работников, уход ценных кадров из организации. К тому же неоправданное распространение неполной занятости может приводить к дальнейшему снижению доходов и покупательной способности населения. Этому способствует и резкое уменьшение цены рабочей силы, следствием которого является утрата стимулирующей роли заработной платы, мотивации высокой производительности труда.

Использование данной меры в настоящих условиях потребует также изменения подходов к законодательному регулированию. В соответствии с действующим Трудовым кодексом Российской Федерации работодатель обязан предупредить работников о вынужденном переходе на неполный рабочий день, неделю и изменении условий оплаты труда заблаговременно

(не позже чем за 2 месяца). В противном случае работодателю положено оплачивать нерабочие дни (часы) как вынужденный простой не по вине работника, т. е. в размере двух третей от его должностного оклада. Сокращение срока уведомления работников об изменении условий труда и оплаты в сложившейся форс-мажорной ситуации могло бы обеспечить большую мобильность работодателям в постоянно меняющейся экономической ситуации, способствовать предупреждению банкротства, а следовательно, и сохранению занятости основной части персонала.

Проблема распространения масштабов гибких и нестандартных форм занятости, в том числе удаленной работы, требует более тщательного рассмотрения. Глава Счетной палаты Российской Федерации Алексей Кудрин особо отметил, что государству в условиях сложившейся экстренной ситуации нужно идти на нестандартные формы поддержки, например, прямые субсидии отдельным отраслям с целью поддержания заработной платы работников.

Для характеристики нестандартных форм занятости используют разнообразные термины: дистанционная занятость, гибкая занятость, агентская занятость, удаленная работа и пр. Не вдаваясь в терминологическую дискуссию, остановимся на наиболее заметных тенденциях в данной области.

Тенденция распространения удаленной работы отчетливо проявлялась во всех странах, в том числе в России, в предыдущие годы. Среди основных предпосылок развития нестандартных форм занятости можно выделить интенсивное развитие высокоскоростных средств передачи информации и инфокоммуникационных технологий. Виртуальное рабочее место с сетевым доступом ко всей необходимой информации из любого места с любого устройства в ряде случаев становится полноценной заменой стационарному рабочему месту сотрудника, работающего по трудовому договору. Согласно исследова-

ниям HBR, Stanford University, Human Resources Professional Association, PwC, в развитых странах в перспективе в плане найма будут выигрывать те компании, которые в трудовых договорах с сотрудниками будут предусматривать возможность работать из дома, по меньшей мере 2–3 дня в месяц.

Телефонный опрос представителей компаний всех секторов экономики крупного, малого и среднего бизнеса в 15 крупнейших городах России с целью выявления отношения работодателей к дистанционной занятости показал, что 80% опрошенных руководителей отметили высокую экономическую эффективность удаленной работы при использовании соответствующих IT-сервисов. Показательным является пример Сбербанка, который, следуя общемировой практике, в пилотном режиме внедряет гибкий график и удаленные рабочие места для своих сотрудников, чтобы оптимизировать внутренний рынок труда и использование персонала (гибкие рабочие графики, гибкие команды, удаленные рабочие места и т. д.).

По мнению ректора Высшей школы экономики Ярослава Кузьмина, распространение удаленной занятости в значительной мере коснется также офисных работников. Он полагает, что термины «рабочий день» и «рабочая неделя» постепенно использоваться не будут, а сами трудовые отношения значительно упростятся. К этому, в частности, приведет массовый переход граждан на удаленную работу¹.

Вместе с тем экономисты выражают сомнение в том, что сегодня подавляющее большинство компаний смогут частично или полностью перейти на удаленную работу. Часть из них в принципе невозможно цифровизировать, а в других компаниях есть задержки с освоением гибких форм занятости. Проблемы ряда российских организаций, которые вынуждены были в срочном порядке перейти на удаленную работу, состоят в том, что они не были подготовлены к такому переходу в органи-

зационном, технологическом, коммуникативном и психологическом плане. Использованию удаленной работы в рамках трудового договора препятствует также неопределенность в правовом плане. Необходима разработка дополнительных нормативных актов и разъяснений в отношении трудовых обязанностей сотрудников на удаленном режиме работы и условий их оплаты, а также разграничений условий труда и занятости работников, привлеченных на работу по трудовым договорам и по договорам подряда гражданско-правового характера. Не определены также меры технической, организационной и финансовой поддержки со стороны работодателей сотрудников, выполняющих свои функции на удаленном режиме работы.

Для приспособления к постоянно меняющемуся спросу на рабочую силу, в частности в условиях кризиса, за рубежом компании все чаще начинают прибегать к так называемой агентской занятости. Она позволяет гибко маневрировать внутренним рынком труда, выделяя, с одной стороны, постоянное кадровое ядро сотрудников организации, работающих на условиях стабильного трудового договора, а с другой – динамичную его часть – периферийную рабочую силу, которая зачастую привлекается на предприятия посредством заключения договоров на определенный срок с кадровыми агентствами.

Масштабы агентской занятости во всем мире постоянно увеличиваются за счет расширения сети крупных мировых агентств (Kelly Services, Manpower, Coleman Services Inc., Ventra Employment и др.). В России агентская занятость не получила пока широкого распространения. Она применяется отдельными российскими предприятиями, но не является официально признанной, поскольку не отражена в Трудовом кодексе Российской Федерации. К использованию агентской занятости в нашей стране чаще всего прибегают иностранные компании. В частности, такую форму привлечения сотрудников практикует City Bank в России. Использование

¹ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4318272>

агентской занятости позволяет балансировать численностью персонала в период увеличения и спада спроса на товары и услуги.

Ограничения для использования гибких форм занятости

Говоря об ограничениях распространения гибких форм занятости, особенно на условиях неполного рабочего дня и недели, необходимо отметить еще одно важное обстоятельство. Именно в этот период велика угроза потерять наиболее ценных работников, если они востребованы на рынке труда и не отличаются чувством высокой лояльности к данному предприятию.

Особое внимание следует уделять квалифицированным работникам, так как нередко в кризисных ситуациях (например, при снижении заработной платы, вынужденном сокращении рабочего времени и т. п.) они легко могут найти для себя новое, более выгодное место работы. Поэтому при разделе работы на всех и переходе на нестандартные формы занятости необходимо продумать специальные меры, позволяющие минимизировать риски, связанные с уходом квалифицированных работников, особенно в трудное для предприятия время [3; 8]. Не случайно, что прогрессивная зарубежная практика исходит из того, что использование неполной занятости должно быть ограничено по времени и может быть целесообразно при наличии следующих условий:

- у организации есть поддержанный коллективом обоснованный стратегический и оперативный план выхода из кризиса;
- ограничения по времени для использования режимов сокращенного рабочего дня и неполной рабочей недели не должны превышать период от 3 до 6 месяцев, в отдельных случаях максимум 9 месяцев. Именно на этот период целесообразно вводить прямое субсидирование таких предприятий для выплат заработной платы сотрудникам со стороны государства;

- организация должна иметь поддерживающую организационную культуру, в рамках которой сотрудники демонстрируют командный дух, терпение и высокую лояльность к организации.

Стимулирование добровольного ухода работников

Замораживание найма новых работников на вакансии, освобождающиеся на предприятии, является еще одной альтернативой принудительному увольнению работников. Однако нередко естественное сокращение численности занятых осуществляется слишком медленно. Поэтому могут быть использованы стимулы к поощрению увольнений по собственному желанию.

Работодатели за рубежом широко применяют дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия в качестве стимула добровольного ухода «лишних» работников с предприятия. При этом в случае добровольного ухода с предприятия работник получает значительно большую сумму, чем официальная компенсация, на которую он имел бы право при сокращении штатов.

Примеры подобного рода есть и в России. Например, так была решена в 2014 г. проблема стимулирования добровольного ухода сотрудников на АвтоВАЗе. Компания обещала выплатить тем сотрудникам, которые сознательно уволятся по соглашению сторон в феврале 2014 г., пять среднемесячных зарплат, в марте – четыре, в апреле – три. Данный подход может оказаться взаимовыгодным для обеих сторон. Вместе с тем работники должны быть предупреждены о возможной потере таких прав, как страховые платежи по безработице и т. п. При длительной безработице потеря доходов может не компенсироваться повышенным выходным пособием.

В качестве другой альтернативы сокращению персонала можно предложить переводы работников на другие предприятия [4].

Данная практика получила широкое распространение в Японии, с тем чтобы избежать принудительных увольнений в период кризиса. Переведенные таким образом работники сохраняют связь со своим прежним работодателем и могут вернуться к нему, когда это станет возможным. Однако при данном подходе сохраняются две проблемы: первая – несоответствие квалификации; вторая – возможное понижение заработной платы и должности. Работники могут перевести на работу, которая хуже оплачивается и обладает более низким статусом, чем его предыдущая. В ряде стран такие случаи оговариваются в трудовых соглашениях. Гарантии сохранения заработка на определенный срок при переводе работника по независящим от него причинам на работу, которая хуже оплачивается, установлены и трудовым законодательством России.

Избежать принудительного увольнения поможет также стимулирование досрочного выхода на пенсию. Пенсионным и трудовым законодательством в России предусмотрено несколько оснований для назначения досрочной пенсии. Одно из них предусматривает возможность выхода на пенсию на 2 года раньше достижения пенсионного возраста, если человек является безработным и потерял работу в связи с

сокращением штата или ликвидацией (банкротством) организации.

Алгоритм принудительного высвобождения персонала

Если сокращения персонала все же избежать не удалось, а все возможности стимулирования добровольного ухода работников с предприятия уже исчерпаны, представляется целесообразной разработка системы мер принудительного сокращения персонала, состоящих из трех взаимосвязанных программ [5]:

- программа поддержки высвобождаемых работников;
- программа поддержки тех, кто останется работать на предприятии;
- программа поддержки работников кадровых служб предприятия в период его реорганизации и сокращения персонала.

При угрозе сокращения персонала первоочередная задача состоит в определении критериев отбора претендентов на высвобождение. Потребуется также определить порядок оповещения высвобождаемых работников, формы компенсации им потери работы и содействия в новом трудоустройстве.

Предлагаемый алгоритм осуществления принудительного сокращения персонала показан на рис. 2.

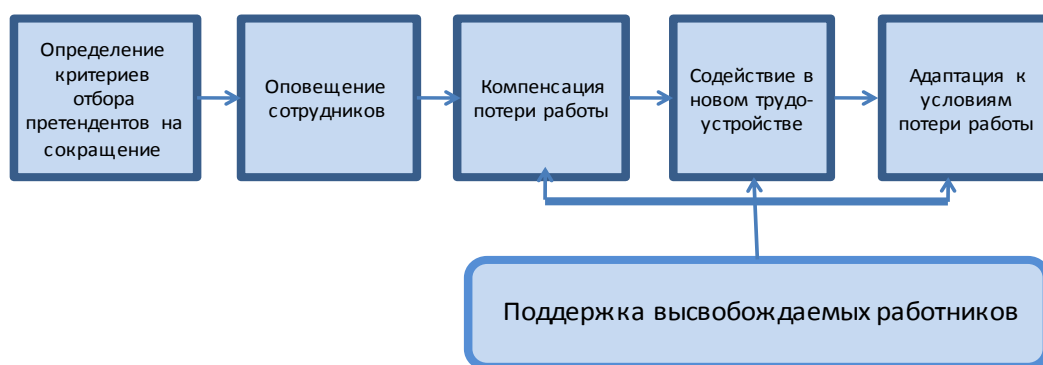


Рис. 2. Принудительное высвобождение персонала

Определение критериев отбора претендентов на высвобождение

Вопрос выбора критериев отбора претендентов на высвобождение требует тща-

тельного обоснования с позиций экономической целесообразности и социальной справедливости [6]. При этом могут быть использованы два подхода: первый –

оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу; второй, направленный больше на обеспечение интересов предприятия, – оставлять наиболее квалифицированных работников, способных быстро перестраиваться и переобучаться в соответствии с новыми задачами. В первом

случае основными критериями будут стаж работы, возраст, семейное положение, состояние здоровья, во втором – разносторонний опыт и многогранные способности, квалификация, эффективность работы (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Критерии отбора претендентов на высвобождение

Экономическая эффективность	Социальная защищенность
Показатели эффективности работы. Квалификация и готовность переобучиться и повысить квалификацию. Ключевые компетенции и способности. Межфункциональность и мобильность. Умение быстро адаптироваться к новым условиям	Стаж работы в компании. Возраст. Состояние здоровья. Наличие иждивенцев. Сложившиеся трудовые отношения (срочный/бессрочный трудовой договор, постоянные и временные работники)

Во многих странах особую защиту от увольнения при сокращении штатов имеют беременные женщины, женщины, находящиеся в отпуске по уходу за новорожденными детьми, и инвалиды. По отношению к иностранным работникам обычно применяются общие правила. Однако в ряде стран такие работники, как правило, работают по срочным контрактам, которые в период кризисов часто не возобновляются.

Трудовой кодекс Российской Федерации также накладывает определенные ограничения на принятие решений по сокращению персонала. Не допускается, например, увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до 3 лет. Однако при прочих равных условиях преимущественное право быть оставленным на работе должно предоставляться работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией, а также тем, кто обладает широким спектром знаний и навыков. Это создает предпосылки для успешной ротации внутри организации, а также совмещения отдельных функций в условиях сокращения объемов производства. При равной производительности труда право остаться в организации может быть отдано наиболее социально уязвимым группам работников.

К ним относятся семейные граждане, имеющие двух и более иждивенцев; те работники, у кого есть длительный стаж непрерывной работы в организации; работники, получившие на данном предприятии трудовое увечье или профессиональное заболевание, и ряд других категорий работников, нуждающихся в особой социальной защите.

Учитывая, что принятие решения о сокращении работников связано с серьезными для них последствиями, важное значение имеют сроки и формы уведомления высвобождаемых работников об их увольнении с предприятия.

Согласно российскому трудовому законодательству работники, подлежащие высвобождению, сегодня предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения. Одновременно с предупреждением ему должна быть предложена другая работа на этом предприятии, если такая имеется. Однако наряду с несомненными преимуществами для высвобождаемых работников столь длительный период уведомления создает существенные проблемы для работодателей в условиях сложившейся сегодня экстремальной ситуации, создавая угрозу занятости основной

части работников пострадавшего от кризиса предприятия.

Компенсации потери работы

Согласно действующему трудовому законодательству, если сотрудника увольняют в связи с ликвидацией организации или по сокращению штата, ему полагается выходное пособие в размере средней заработной платы за месяц. За ним также сохраняется заработок на период трудоустройства в течение двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). В порядке исключения сохраняется средняя заработная плата и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен. Кроме того, сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе после увольнения не превысил трех месяцев.

Наряду со льготами, установленными законом, социально ответственные работодатели могут принять решение дополнительно за счет своих собственных средств поддержать высвобождаемых работников [9]. Среди мер поддержки высвобождаемых работников в первую очередь можно рекомендовать дополнительную денежную компенсацию потери работы, содействие в новом трудоустройстве, психологическую адаптацию к условиям потери работы. Например, иностранные компании, которые имели финансовые возможности и заботились об имидже лояльной к своим работникам компании, в период августовского кризиса в России в 1998 г. использовали такие дополнительные формы поддержки высвобождаемых работников, как дополнительные выплаты за каждый год, проработанный в компании; сохранение дополнительного медицинского страхования и страхования жизни; погашение части предоставленных организацией кредитов на покупку жилья, автомобилей; компенсация затрат на переобучение; предоставление свободного времени для

поиска работы в период, предшествующий высвобождению. При увольнении оговаривалось преимущественное право вернуться на предприятие, когда положение улучшится и работодатель возобновит прием работников данной квалификации. Так, в международных компаниях «ЗМ», «Эли Лилли Восток» и ряде других при увольнении работников данное право было не только декларировано, но и впоследствии реализовано на практике.

Вместе с тем уже в период экономического кризиса 2008 г. перечисленные выше меры дополнительной поддержки высвобождаемых работников за счет работодателя со стороны иностранных компаний, осуществляющих деятельность в России, носили ограниченный характер. В отличие от кризиса 1998 г. (он был кратковременным и локальным) кризис 2008 г. приобрел глобальный затяжной характер. В условиях угрозы нового мирового кризиса на существенные дополнительные формы поддержки российских граждан, работающих в международных компаниях на территории России, вряд ли можно будет рассчитывать.

В рамках набирающего во всем мире по инициативе ООН движения за повышение социальной ответственности работодателей за последствия принимаемых управленческих решений, обеспечение устойчивого развития экономики и преодоление последствий кризиса следует особо отметить положительные примеры социальной ответственности и поддержки потерявших работу со стороны вузов. Так, в период мирового кризиса в 2014 г. бизнес-школа Aston University (Великобритания) установила специальные стипендии и гранты для обучения по программе MBA тех предпринимателей и руководителей, которые потеряли работу и бизнес¹. Эта практика могла бы быть поддержана и ответственными российскими университетами.

Представляется также целесообразной и такая форма поддержки предприятий со

¹ URL: <http://www.birminghampost.co.uk/news/aston-university-offer-mba-scholarship>

стороны образовательных учреждений в условиях кризиса, как организация краткосрочных программ повышения квалификации работников кадровых служб, планирующих масштабное высвобождение персонала. Социально ответственное поведение работодателей при высвобождении сотрудников и максимальная их поддержка будут способствовать сохранению положительного имиджа работодателей и репутации организации в целом. В международной практике есть убедительные примеры, подтверждающие, что игнорирование этого обстоятельства может приводить впоследствии к серьезным потерям в бизнесе.

Поучителен в этом плане пример компании Nokia. В 2008 г. из-за конкуренции с азиатскими производителями Nokia вынуждена была снизить цены на 35%. А стоимость рабочей силы на заводе в немецком Бохуме выросла на 20%. Руководство приняло решение избавиться от этого завода. Компания объявила о сокращении 2 300 работников. Через неделю в Бохуме протестовали 15 тыс. человек. Власти Германии начали расследование и потребовали от Nokia вернуть субсидии, полученные для завода. Профсоюзы призывали к бойкоту ее продукции. Газеты пестрили фотографиями протестующих, в ярости топчущих телефоны Nokia. Закрытие завода обошлось компании в 200 млн евро (более 80 тыс. евро на каждого уволенного), и это не считая последствий бойкота и критики в СМИ. Доля рынка Nokia в Германии рухнула: по оценкам компании, в период 2008–2010 гг. она потеряла 700 млн евро в выручке и 100 млн евро в прибыли. Высвобождение персонала в Nokia было экономически необходимо, но проблемы возникли из-за того, что не были последовательно реализованы меры поддержки высвобождаемых работников.

Nokia извлекла уроки из случившегося. В 2011 г., когда возникла необходимость новой реструктуризации, была разработана программа Bridge, призванная поддерживать высвобождаемых работников и обес-

печить их новыми рабочими местами. Центры Bridge были открыты в 13 странах, где планировались сокращения. Каждый сотрудник мог выбрать один из пяти вариантов действий. Во-первых, предлагалась возможность найти другую работу в Nokia. Во-вторых, можно было найти работу в другой организации. Центры предлагали услуги по трудоустройству: консультации по карьере, помощь в составлении резюме, ярмарки вакансий, мероприятия для создания и укрепления деловых связей. В-третьих, осуществлялась поддержка в открытии собственного бизнеса. Каждый сотрудник или коллектив мог представить бизнес-идею и получить грант до 25 тыс. евро. В-четвертых, были созданы возможности для освоения новой профессии. Nokia предлагала гранты на обучение в бизнес-школах и на курсах по разным направлениям, включая управление ресторанами, косметологию, строительство и пожаротушение. В-пятых, можно было выбрать новую стезю для саморазвития. Компания финансово поддерживала сотрудников, желавших достичь личных целей, например, стать волонтерами. Благодаря объединению усилий работодателей и работников Nokia удалось найти оптимальный подход к сокращению штата и укрепить имидж компании. Положительный опыт Nokia сегодня взят на вооружение в Финляндии и других странах¹.

Содействие в новом трудоустройстве

Для высвобождаемого работника одна из главных задач состоит в скорейшем поиске новой работы. Хотя большинство услуг служб занятости оказывается безработным гражданам, в некоторых случаях они могут их предоставлять и работающим, которым предстоит высвобождение [7]. Целесообразно ознакомить высвобождаемых работников с информацией о работе кадровых агентств и государственной службы занятости.

¹ URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/771138>

Образовательные учреждения могли бы организовать для высвобождаемых работников специальные программы и тренинги, посвященные искусству поиска работы,

как по заказам работодателей, так и на безвозмездной основе. Примерное содержание такого тренинга приведено в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Примерное содержание тренинга «Поиск работы» для высвобождаемых работников

Основные модули	Содержание
Модуль 1 Оценка возможностей поиска работы и условия их реализации	• Ключевые компетенции, пользующие спросом. Самооценка конкурентоспособности на рынке труда. • Оценка имеющихся источников поиска работы: - услуги государственной службы занятости; - услуги, предоставляемые частными агентствами
Модуль 2 Подготовка к новому трудоустройству	• Составление резюме. • Составление сопроводительного письма. • Подготовка рекомендаций. • Подготовка к интервью и тестированию
Модуль 3 Реализация имеющихся возможностей	• Рассмотрение предложений занять вакантное рабочее место. • Согласование договорных отношений, условий труда и оплаты. • Принятие решения о выходе на работу

Социально-психологическая поддержка высвобождаемых работников

Установлено, что увольнение с работы оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние людей. Поскольку высвобождаемые работники нуждаются в психологической поддержке, особенно в первые дни после того, как было объявлено о сокращении персонала, кадровые службы должны определить эффективную систему взаимодействия администрации и персонала по реализации установленных договоренностей и решений. Всем высвобождаемым работникам в ходе выходного интервью (Exit Interview) должна быть предоставлена информация об организации процесса высвобождения, его сроках, системе предоставляемых льгот и компенсаций. Это позволит избежать трудовых конфликтов и сохранить доверие среди тех работников, которые остаются работать на предприятии.

Поддержка работников, не подлежащих высвобождению

Вопрос о положении работников, которые остаются на предприятии после высвобождения части персонала, также имеет

большое значение, хотя на практике многими российскими организациями это недооценивается. Чарли Тревор из Висконсинского университета в Мэдисоне и Энтони Найберг из Университета Южной Каролины обнаружили, что при сокращении штата на 1% текучесть кадров в следующем году повышается на 31%. Низкий моральный дух снижает вовлеченность сотрудников. После сокращений персонала удовлетворенность работой у «ущевших» падает на 41%, лояльность компании – на 36%, а производительность – на 20%. Работники более склонны рассматривать высвобождение персонала как временную вынужденную несправедливость, если они смогут убедиться в том, что план реорганизации и повышения эффективности обеспечит успешное преодоление кризиса, а высвобождаемые работники в случае реорганизации и высвобождения получают необходимую материальную и моральную поддержку.

Поддержка незанятого населения и безработных граждан

Наряду с существующими формами поддержки безработных граждан на период преодоления последствий распростра-

нения коронавирусной инфекции в России были приняты дополнительные меры помощи тем, кто в период кризиса вынужденно потерял работу. С 30 марта 2020 г. на определенный срок установлен новый размер пособия по безработице. Он увеличен до уровня МРОТ (Постановление Правительства Российской Федерации от 27 марта 2020 г. № 346). Таким образом, максимальный размер пособия по безработице увеличен почти в 1,5 раза. Министерство труда Российской Федерации предлагает возмещать работодателям расходы на частичную оплату труда работников, принятых на работу из числа уволенных из других организаций. Еще одна действенная мера – содействие гражданам, открывшим собственное дело, при создании дополнительных рабочих мест для трудоустройства безработных.

Сегодня уже понятно, что преодолевать последствия кризиса придется на протяжении длительного периода времени. Для этого потребуются целенаправленные системные решения и инвестиции. Поэтому в дополнение к экстренным мерам, принятым правительством, потребуется комплексная система эффективных мер и решений, рассчитанных на перспективу.

В предыдущие годы проводилась серьезная работа по реформированию государственной службы занятости. В первую очередь здесь можно отметить мероприятия, реализованные в рамках национального проекта «Производительность труда

и занятость». В числе его результатов – повышение квалификации работников кадровых служб, оснащение региональных служб занятости новейшими техническими средствами и оборудованием, информатизация основных процессов, совершенствование регламентов работы по поддержке безработных граждан и незанятого населения. Все это создает предпосылки для успешного преодоления проблем и поддержания эффективной занятости населения в будущем.

На сегодня накоплен положительный опыт разработки национальных и региональных программ поддержки занятости населения в кризисных ситуациях. Они направлены главным образом на поддержку социально уязвимых групп населения (инвалидов, молодежи, женщин, лиц предпенсионного возраста). В сложившихся условиях актуальность таких программ не утратила своего значения. Данная практика должна быть продолжена и существенно расширена. Вместе с тем в рамках социального партнерства на основе объединения усилий государства, союзов работодателей и представителей трудящихся в кратчайшие сроки должны быть разработаны стратегические отраслевые и региональные программы обеспечения эффективной занятости отраслей и предприятий, в наибольшей степени пострадавших от последствий пандемии в экономике.

Список литературы

1. В России не принято снижать зарплату в кризис. Исследование ВШЭ // Open Economy. – 2015. – URL: <http://opes.ru/text/1795949.html>
2. В России сложилась уникальная модель рынка труда. – URL: <http://blog.trud.com/blog/2017/05/08/novosti-rinka-truda-may-2017/>
3. Иванкина Т. Возможно ли предотвращение массовых увольнений // Трудовое право для кадровика. – 2009. – № 1. – С. 27–31.
4. Камарова Т. А. Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // Управленец. – 2013. – № 5. – С. 40–45.
5. Карташова Л. В., Карташов А. С. Гибкая занятость – альтернатива сокращений персонала: международный и российский опыт // Неустойчивость занятости: международный и российский контексты будущего сферы труда. – М. : РеалПринт, 2017.

6. Методы высвобождения персонала / под ред. Р. П. Колосовой, О. Н. Мироненко. – М. : ТЕИС, 2007.
7. Полосухина М. В., Кошечев Д. А. Высвобождение персонала как феномен: систематизация теоретических подходов и методология исследования // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 4. – С. 314–323.
8. Фомина О. И., Целюткина Т. В. Современные методы снижения затрат на персонал в условиях социально-экономической нестабильности // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 12. – URL: <http://human.snauka.ru/2015/12/13387>
9. Яновская Н. Э. Совершенствование системы высвобождения персонала // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 847–852.
10. Cascio W. F. Employment, Downsizing and its Alternatives Strategies for Long-term Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. – URL: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employment%20Downsizing.pdf>.
11. Piturro M. Alternatives to Downsizing // Management Review. – 1999. – October. – P. 37–42.
12. World Employment and Social Outlook: Trends 2020 / International Labour Office. – Geneva : ILO, 2020.

References

1. V Rossii ne prinyato snizhat zarplatu v krizis. Issledovanie VSHE [In Russia they do not Cut Wages in Crisis. The research of the Higher School of Business]. *Open Economy*, 2015. (In Russ.). Available at: <http://opec.ru/text/1795949.html>
2. V Rossii slozhilas unikalnaya model rynka truda [In Russia a Unique Model of the Labour Market was Developed]. (In Russ.). Available at: <http://blog.trud.com/blog/2017/05/08/novosti-rinka-truda-may-2017/>
3. Ivankina T. Vozmozhno li predotvrashchenie massovykh uvolneniy [Is it Possible to Avoid Mass Dismissals]. *Trudovoe pravo dlya kadrovika* [Labour Law for HR Management], 2009, No. 1, pp. 27–31. (In Russ.).
4. Kamarova T. A. Primenenie programmy autpleysmenta pri vysvobozhdenii personala v organizatsiyakh [The Use of Outplacement Program in Time of Personnel Dismissal in Organizations]. *Upravlenets* [Manager], 2013, No. 5, pp. 40–45. (In Russ.).
5. Kartashova L. V., Kartashov A. S. Gibkaya zanyatost – alternativa sokrashcheniy personala: mezhdunarodnyy i rossiyskiy opyt [Flexible Employment as an Alternative to Personnel Cutting: International and Russian Experience]. *Neustoychivost zanyatosti: mezhdunarodnyy i rossiyskiy konteksty budushchego sfery truda* [Employment Instability: International and Russian Context of the Future Labour Sphere]. Moscow, RealPrint, 2017. (In Russ.).
6. Metody vysvobozhdeniya personala [Methods of Personnel Dismissal], edited by R. P. Kolosova, O. N. Mironenko. Moscow, TEIS, 2007. (In Russ.).
7. Polosukhina M. V., Koshcheev D. A. Vysvobozhdenie personala kak fenomen: sistematizatsiya teoreticheskikh podkhodov i metodologiya issledovaniya [Personnel Dismissal as a Phenomenon: Systematization of Theoretical Approaches and Methodology of Research]. *Motivatsiya i oplata truda* [Motivation and Remuneration], 2016, No. 4, pp. 314–323. (In Russ.).
8. Fomina O. I., Tselyutina T. V. Sovremennyye metody snizheniya zatrat na personal v usloviyakh sotsialno-ekonomicheskoy nestabilnosti [Modern Methods of Cutting Costs for Personnel in Conditions of Social and Economic Instability]. *Gumanitarnyye nauchnyye*

issledovaniya [Humanitarian Academic Research], 2015, No. 12. (In Russ.). Available at: <http://human.snauka.ru/2015/12/13387>

9. Yanovskaya N. E. Sovershenstvovanie sistemy vysvobozhdeniya personala [Upgrading the System of Personnel Dismissal]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Acute Issues of Current Economics], 2019, No. 4, pp. 847–852. (In Russ.).

10. Cascio W. F. Employment, Downsizing and its Alternatives Strategies for Long-term Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Available at: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employment%20Downsizing.pdf>.

11. Piturro M. Alternatives to Downsizing. *Management Review*, 1999, October, pp. 37–42.

12. World Employment and Social Outlook: Trends 2020 / International Labour Office. Geneva, ILO, 2020.

Сведения об авторе

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

Information about the author

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

ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОНСТРУИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ТРАНСФОРМИРУЮЩЕГОСЯ РЫНКА ТРУДА

А. Н. Кузьминов, С. Г. Тяглов

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),
Ростов-на-Дону, Россия

Л. С. Архипова, Н. В. Седова

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

В статье предложен новый подход к формированию системы непрерывного образования как междисциплинарный синтез теоретических, методологических и инструментальных средств анализа, прогнозирования, проектирования и государственного управления. Проблематика рассматривается в контексте устойчивости рынка труда. Объектом исследования выступают процессы развития базовых институтов рынка труда в их взаимосвязи с образовательной и экономической системами мезоуровня, усложнение которых затрудняет использование классических инструментальных средств анализа и обуславливает привлечение качественно новых моделей, в том числе на основе когнитивного и ценологического подходов. Анализируются основные направления научных исследований в данной области с упором на подходы к формированию новой институциональной модели образовательной системы. Для достижения поставленной цели используется инструментарий, учитывающий сложность всех рассматриваемых подсистем, в том числе многоаспектность происходящих на рынке труда процессов и их взаимосвязанность, в силу чего невозможно вычленение и детальное исследование отдельных явлений. Теоретико-методологический подход к прогнозированию и управлению сбалансированным рынком труда за счет сопряжения интересов ключевых стейкхолдеров и базовых институтов опирается на закономерности имитационного и ценологического моделирования, обеспечивающего реализацию стратегических задач устойчивого развития за счет формирования оптимального предложения в рамках системы непрерывного образования.

Ключевые слова: рынок труда, самоорганизация, непрерывное образование, инвестиции в человеческий капитал.

INTEGRATIVE MODEL OF BUILDING THE EDUCATION SYSTEM AS A TOOL OF PROVIDING WELL-BALANCED TRANSFORMING LABOUR MARKET

Aleksander N. Kuzminov, Sergei G. Tyaglov

Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

Lidia S. Arhipova, Nadezhda V. Sedova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article provides a new approach to building a system of continuous education as interdisciplinary synthesis of theoretical, methodological and instrumental tools of analyzing, forecasting, projecting and state governance. These problems are discussed in the context of labour market stability. The research object is the processes of developing the fundamental institutions of labour market in their interconnection with education and economic systems of

mezzo-level, whose complication could hinder the use of classical instrumental means of analysis and promote the attraction of new models, including those based on cognitive and cenology approaches. The key lines in academic research in the field are being studied with special focus on approaches to shaping a new institutional model of the education system. To attain the set goal tools are used, which take into account complexity of all sub-systems being investigated, including versatile nature of processes taking place on labour market and their interconnection, which leads to impossibility to single out and research in detail separate phenomena. The theoretical and methodological approach to forecast and governance of well-balanced labour market at the expense of coordination between key stakeholders' interests and principle institutions relies on laws of imitation and cenology modeling, which can ensure realization of strategic goals of sustainable development through building the optimum supply within the frames of continuous education.

Keywords: labour market, self-organization, continuous education, investment in human capital.

Введение

Современный рынок труда подвержен глубокой структурно-содержательной трансформации, что приводит к формированию противоречий в методах его исследования; фрагментарности, неполноте и отсутствию базового концептуального фундамента направлений трансформации теории трудовых отношений; снижению эффективности аналитического и прогнозного инструментария [2]. Потенциальный рост новых технологий сдерживается разногласиями по многим параметрам на местном и глобальном рынках труда и в растущем бизнесе. Различия в навыках работников являются наиболее часто упоминаемыми препятствиями на пути внедрения новых технологий во многих отраслях. Например, уже сейчас беспокойство вызывают менеджеры в области воздушного транспорта и туризма, информационных и коммуникационных технологий, финансовых услуг и инвестиций, а также работники горнодобывающей и металлургической отраслей.

К 2022 г. ожидается значительная перестройка глобальной рабочей силы. Для работников, затронутых автоматизацией, потребуется существенно обновить профессиональные навыки либо сформировать новые для использования в современных условиях. Ожидаемый средний срок, необходимый для переподготовки рабочей силы, оценивается от 83 до 105 дней [19]. Он зависит от отраслевой структуры страны и региона. Управление данным процессом обеспечит возможность более интенсивно-

го роста производительности труда, повышения национальной конкурентоспособности.

Некоторые закономерности трансформации рынка труда

Согласно исследованию Всемирного банка, одним из наиболее эффективных способов приобретения ценных навыков для будущих рынков труда является увеличение инвестиций в непрерывное образование человека. Человеческий капитал чрезвычайно важен. Для экономического выживания необходимы базовые уровни человеческого капитала, такие как грамотность и основные математические знания. Растущая роль технологий в жизни и бизнесе означает, что все виды работ, включая низкоквалифицированные, потребуют более продвинутых когнитивных навыков. Все сегодняшние рабочие места в будущем будут меняться благодаря изменяющимся и развивающимся технологическим достижениям. Машины и искусственный интеллект, конечно, не так легко заменят задачи, основанные на межличностных взаимодействиях, тем не менее для того, чтобы такие рабочие места были успешными, необходимые социально-поведенческие навыки должны формироваться на протяжении длительного времени, что должно получить поддержку от государства.

Согласно исследованию Петерса [22], одной из причин, по которой государство неохотно инвестирует в человеческий капитал, является отсутствие политических стимулов. Существует мало публичной информации о том, генерирует ли система образования необходимый человеческий

капитал. Этот разрыв препятствует прогнозированию эффективных решений, реализации масштабных образовательных проектов.

Известна позиция, согласно которой образовательные учреждения должны функционировать на основе новых бизнес-моделей, где открытое обучение открывает возможности для доступности образования и его финансовой состоятельности.

Кроме того, изменения, происходящие в современном мире под влиянием развития информационных технологий и их стремительного проникновения в повседневную жизнь, общество и экономику, порождают ключевой вызов для самой системы образования, поскольку неизвестно, какие знания и навыки будут востребованы уже в ближайшем будущем, а какие потеряют свою актуальность [8]. Растет межстрановое разделение квалификации [14], что негативно влияет на конкурентоспособность государств. Рыночные отраслевые прогнозы и тенденции рынка образовательных услуг на ближайшие несколько лет выявили несоразмерность потребностей и результатов системы образования [6].

Согласно исследованию научной группы под руководством Дж. Хоксворта [13], со временем автоматизация будет влиять на работников различных профессий по-разному. Уже сейчас прогнозируются различия в потенциальных показателях автоматизации по профессиям. Например, работа операторов и монтажников предполагает продолжительный процесс автоматизации. Примерно две трети их работы являются ручными. Такая концентрация ручного труда предполагает в будущем сделать их деятельность наиболее автоматизированной. Административные работники также могут столкнуться с гораздо более высоким уровнем автоматизации основных процессов, чем самые автоматизированные отрасли сегодня – банковская, финансовая и страховая.

Эксперты, руководители и менеджеры, по оценкам, находятся на самом низком уровне прогнозируемой автоматизации,

поскольку они скорее всего будут и дальше заняты социальной, обучающей деятельностью, а также постановкой сложных задач, для решения которых уже будет применяться автоматизация. Эти работники имеют тенденцию роста требований к образованию, что может облегчить адаптацию к новым технологическим изменениям, так что их усилия останутся дополнением к машинам, а не заменятся ими. Однако характер работы может со временем меняться, но менее вероятно, что они будут полностью заменены машинами [13].

В своем исследовании Дж. Хоксворт формализовал возможные траектории влияния автоматизации на различные группы профессий (рисунок), из которых видны значительные различия во времени. В частности, по его оценкам, административные сотрудники (например, клерки по обслуживанию клиентов, клерки числовой и материальной регистрации, работники технической поддержки и т. д.) столкнутся с наиболее серьезными потенциальными последствиями в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Эти позиции связаны с 10%-ным риском автоматизации, которая быстро возрастет до 49% в первой волне 2020-х гг. и лишь незначительно увеличится до 54% во второй волне 2030-х гг.

Ключом к устойчивости рынка труда XXI в. становятся способности справляться с изменениями, которые приносит технологический прогресс. Этот период будет сопровождаться многими изменениями не только на рынке труда. Четвертая промышленная революция фокусируется среди прочего на создании интеллектуальных продуктов и производственных процессов [18]. Обработывающая промышленность претерпевает преобразования и нуждается в быстром развитии для производства и разработки гибких продуктов. Растущая потребность в координации также связана с этими изменениями. Это меняет характеристику работников на «координаторов и решателей проблем» в случае непредсказуемых событий.

Институциональная инфраструктура непрерывного образования, а также разветвление и поддержка учебных центров нового типа могут способствовать адаптации к изменениям, вызванным нынешней промышленной революцией. Например, ряд ученых считает этот процесс совокуп-

ностью коротких циклов профессионального преобразования профессий [27]. Это означает, что почти каждая работа требует определенного уровня цифровых навыков, нарастающих в определенной закономерности.

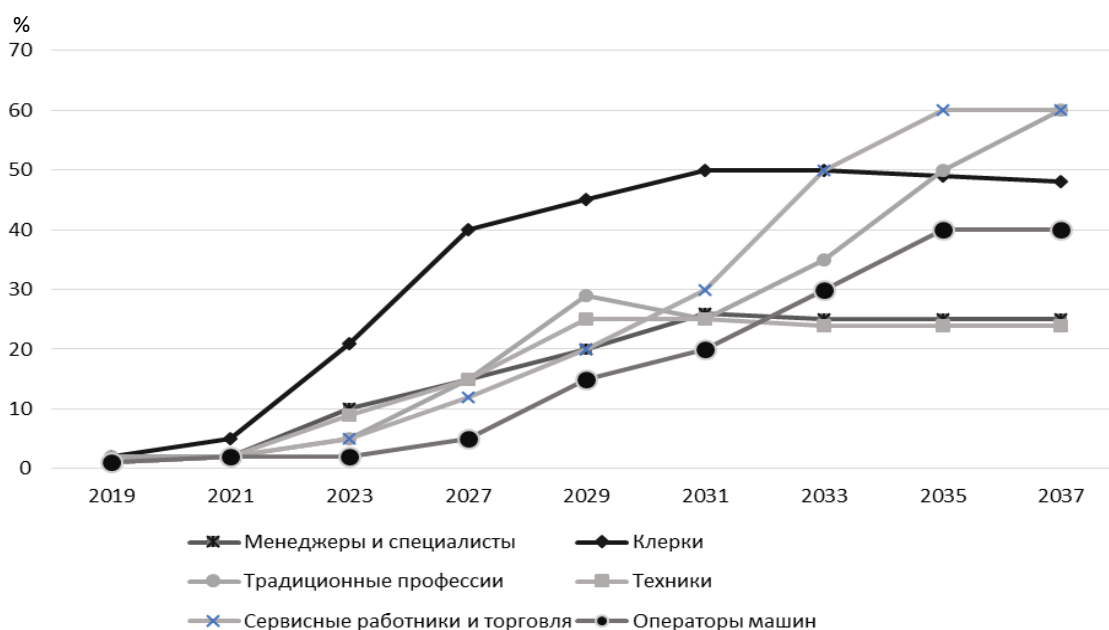


Рис. Потенциальное влияние автоматизации на группы профессий работников [18]

Само создание знаний имеет решающее значение в XXI в., поэтому работодатели все чаще просят своих сотрудников приносить новые идеи. Растет спрос на гибких квалифицированных работников, что обуславливает необходимость обучения в течение всей жизни. Цифровые навыки становятся все более востребованными на рынке труда (табл. 1).

В современной быстроразвивающейся экономике, основанной на знаниях, цифровые навыки обуславливают появление новых и исчезновение старых профессий (табл. 2).

Кроме того, в XXI в. возникнет потребность в интеграционных компетенциях, характеризующихся наличием междотраслевых знаний. Например, экологические

требования обуславливают взаимодействие специалистов различных областей для реализации долгосрочных управленческих решений, таких как использование лучших практик управления, формирование адекватной инфраструктуры и т. п. Подобные методы управления требуют интеграции социальных, технических и экономических знаний, а также навыков межличностного общения для передачи этих знаний по нескольким каналам [20]. Уже сейчас специалисты в области экологических решений и другие заинтересованные стороны обращаются к программам непрерывного профессионального образования для повышения квалификации персонала при внедрении передовых методов управления зеленой экономикой [26].

Т а б л и ц а 1

Базовые цифровые навыки XXI в.*

Цифровые навыки	Содержание
Технические	Возможность использования устройств и приложений, основных компонентов: знание ИКТ – понимание характеристик устройств и приложений, использование ИКТ – управление основными операциями приложений и доступ к ресурсам для повседневного использования
Обработка информации	Использование ИКТ для эффективного поиска и отбора информации с целью принятия обоснованных решений и выбора наиболее подходящих ресурсов для выполнения задачи
Связь	Использование ИКТ для передачи информации другим лицам в целях обеспечения максимально эффективного выражения смысла информации
Сотрудничество	Использование ИКТ для развития социальных сетей и совместной работы в целях обмена информацией, сотрудничества для достижения общей цели: интерактивное общение, использование ИКТ для обмена идеями (например, через онлайн-платформы), участие в обсуждении
Творческий подход	Использование ИКТ для создания новых или ранее неизвестных идей, нового подхода к знакомым идеям; преобразование их в продукты, услуги или процессы, которые считаются новыми в данной области
Критическое мышление	Умение использовать ИКТ для принятия решений относительно собранной информации: постановка вопросов для выяснения проблемы; оценка пригодности ресурса для решения проблемы; аргументация решений; их согласованность с другими знаниями; формирование логической связи фактов для создания новых идей
Способность решать новые проблемы	Использование ИКТ для когнитивной обработки и понимания проблемной ситуации в сочетании с активным использованием знаний для поиска решения проблемы

* Источник: [27].

Т а б л и ц а 2

Сравнение новых рабочих мест с исчезающими профессиями*

Новый вид рабочих мест	Исчезающие рабочие места
Аналитики данных и ученые	Чиновники для ввода данных
Специалисты по искусственному интеллекту и машинному обучению	Бухгалтеры по начислениям
Руководители проектов	Административные и исполнительные секретари
Разработчики и аналитики программного обеспечения и приложений	Сборочные и производственные рабочие
Специалисты по продажам и маркетингу	Служба поддержки клиентов
Специалисты по большим данным	Бухгалтеры и аудиторы
Специалисты по цифровым преобразованиям	Менеджеры склада
Специалисты по новым технологиям	Главные и операционные менеджеры
Специалисты по организационному развитию	Менеджеры административных и коммерческих служб
Работники в сфере услуг ИКТ	Работники почтовых служб

* Источник: The Future of Jobs Report 2018. Insight Report. Centre for the New Economy and Society. – URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf**Финансовый аспект непрерывного образования**

Непрерывное образование появилось в результате глобализации – экономических и технологических сил, созданных в развитых странах транснациональными компаниями для дальнейшего развития гло-

бального рынка. Этот процесс коснулся всех стран мира [16]. Межгосударственные интеграционные модели, в которых участвует наша страна, требуют изменения взгляда на подготовку человеческого капитала с учетом мировых требований экономики знаний. Считается, что экономиче-

ский рост и производительность будут улучшены за счет высококвалифицированного человеческого капитала и хорошо образованной рабочей силы.

Современные научные представления исходят из позиции, что во многих случаях непрерывное образование невозможно без государственного участия при небольшом частном финансировании. В настоящий момент данная функция реализована не в полной мере. В условиях тесной связи между непрерывным образованием и обучением рабочей силы традиционные функции образовательных систем были изменены, а рыночные ценности и практики стали более важными и актуальными. Таким образом, децентрализация и маркетинг были приняты в качестве популярных стратегий реагирования в реструктуризации образования для улучшения образовательных систем [5].

Все большее доминирование рыночной идеологии применяется и к высшему образованию. О ней свидетельствуют так называемая коммодификация образования, его зависимость от стилей корпоративного управления, большая чувствительность к интересам клиента. Те, кто поддерживает этот процесс, видят, что он ведет к большей реакции на образовательные потребности как студентов, так и общества в целом. Критики, напротив, видят, что усиление акцента на финансовых выгодах негативно сказывается на целостности образовательного процесса. Это развитие может в конечном итоге привести к подрыву гражданских и культурных целей высшего образования.

Действительно, наблюдаемая доходность человеческого капитала обычно выше в долгосрочной перспективе [3]. В последнее время в литературе часто обсуждается вопрос, почему эффекты от образования для государства бывают выше, чем доходы на рынке капитала, и в качестве причины называется особая модель проявления риска и его влияния на результат.

Ограниченная ликвидность (знания невозможно вернуть или продать) значи-

тельно увеличивает вероятную доходность человеческого капитала при определенных условиях. Например, зарубежные исследователи считают, что доходность человеческого капитала уже включает существенную премию за риск от неправильной или избыточной траектории образования [3. – С. 312]. Во многих эмпирических исследованиях находят доказательства компенсации образовательного риска более высокой заработной платой впоследствии [12]. Именно долгосрочная высокая доходность человеческого капитала в финансовой литературе часто обозначается как феномен так называемой *премии человеческого капитала* [21].

По нашему мнению, одним риском невозможно объяснить разницу между реальными эффектами от роста образовательной части человеческого капитала и инвестициями в нее, поскольку корреляция между доходом (занятостью) и предельными инвестициями в образование в эконометрических моделях имеет отрицательное значение [4]. Так, было обнаружено, что указанная *премия* для человека уменьшается, когда работники коллектива (территории) в совокупности становятся более образованными [3].

Это показывает, что, хотя инвестиции в человеческий капитал в среднем рискованны, более высокий уровень хеджирования капитала от рисков на рынке труда по марже снижает его. Некоторые ученые связывают это с особыми социальными эффектами образования, как, например, положительное влияние образованности родителей на снижение риска безработицы у детей. Многочисленные данные свидетельствуют о том, что большую часть риска на рынках труда можно отнести к ненаблюдаемой неоднородности, а не к самому рыночному риску. Следовательно, управление такой неоднородностью – один из ключевых инструментов повышения устойчивости рынка труда. Таким образом, мы исходим из предпосылки, что задачей государства становится не увеличение доходности от инвестиций, а сниже-

ние рисков на рынке труда. Данная позиция важна еще и потому, что указанные свойства инвестиций в непрерывное образование являются главной причиной *низкого интереса к ним инвесторов и государства*.

На практике реализация долгосрочных проектов непрерывного образования осуществляется на базе вузов, поскольку именно там проявляется возможность выбора специальности, сроков ее получения, а также отложенность конечного результата. Существующая модель непрерывного образования имеет пока формат обязательного, что снижает эластичность предложения и интерес в инвестициях в силу высоких рисков.

Непрерывное образование целесообразно рассматривать как последовательный многоэтапный инвестиционный процесс, в котором любая неопределенность разрешается только после каждого этапа. При этом достигается равновесие, поскольку на каждом этапе формируется различная норма прибыли на капитал (как для человека, так и для работодателя и государства в целом). Ценность переходит на новый этап развития, который и обуславливает искомую премию человеческого капитала от образования.

В этой связи представляет интерес модель Диксита – Пиндика [9], которая исходит из временной особенности образования, когда характеристики, полученные в результате образования, часто проявляются (востребованы) в течение определенного периода (например, через год или два после их получения), когда неопределенность по их использованию меняется. Это простейшая установка, позволяющая анализировать последствия вариантов инвестиций в человеческий капитал. Такой подход позволяет объяснить, почему отдача от образования выше в странах с большим неравенством в доходах, которое порождает высокий риск на рынке труда, что побуждает людей выбирать менее рискованный способ – начинать работу без особого образования в ущерб маловероятным будущим высоким доходам.

Методы и инструменты изучения эффектов непрерывного образования

Актуальность понятия «непрерывное образование» и многообразие теоретико-концептуальных форм его практического воплощения порождают потребность в дополнительных исследованиях его сущности, методов, технологий функционирования в динамично развивающемся образовательном пространстве современного общества. За последнее десятилетие исследователи социальных наук продемонстрировали тенденцию к инклюзивному подходу к управлению в областях интегративной науки [17].

Методологическую основу такой интеграции предлагается рассматривать в рамках модернизированной стандартной модели человеческого капитала, где управление образовательной системой рассматривается с позиций инвестиционной эффективности. Мотивация государства с точки зрения институционализма заключается в *возможности поступательного инновационного развития* [10], реализации масштабных цивилизационных *проектов государства* [23], *экономического развития* [25], *развития человеческого потенциала всего общества* [11].

В основе системы эконометрических исследований лежат процессы государственного моделирования и прогнозирования рынка труда, результативность которых возросла благодаря развитию информационной базы для проведения эмпирических исследований. Поиску и идентификации ключевых компетенций, необходимых на современном рынке труда, посвящены работы европейской научной школы [15]. Отмечаются первые попытки имитационного когнитивного моделирования процессов на рынке труда [24].

Целью такого исследования является разработка нового подхода к пониманию формирования рынка труда на основе научно-теоретического синтеза междисциплинарной методологии и моделирования, объединенных субстанциональными положениями институционализма. Новый подход позволит повысить результатив-

ность государственного управления, направленного на повышение эффективности труда, а также будет способствовать повышению компетенций выпускников профессионального образования. Кроме того, на основании разработанной методологии станут возможными повышение качества прогнозирования тенденций динамики рынка труда и проектирование образовательных подсистем с заданными характеристиками.

Основная гипотеза нашего исследования заключается в признании возможности методологического синтеза между различными теориями, с одной стороны, и технологиями системного моделирования и прогнозирования – с другой, которые в наибольшей степени могут объяснить устойчивость рынка труда посредством адекватной системы непрерывного образования.

В результате исследований выявилась необходимость объединения различных методик и инструментов в комплексную методологию разработки стратегических аспектов развития системы непрерывного образования. Эта методология ляжет в основу формирования адаптивного механизма функционирования системы непрерывного образования для своевременного кадрового обеспечения предприятий, организаций и индустрий в целом в условиях динамично изменяющейся внешней среды на основе прогнозирования потребностей рынка труда.

Сложность анализа процессов и принятия управленческих решений в сфере сбалансированного развития рынка труда обусловлена рядом особенностей:

- многоаспектностью происходящих в нем процессов (экономических, социальных, политических и т. п.) и их взаимосвязанностью; в силу этого невозможно вычленение и детальное исследование отдельных явлений, поскольку все они должны рассматриваться в совокупности;
- отсутствием достаточной количественной информации о динамике про-

цессов, что вынуждает переходить к их качественному анализу;

- изменчивостью характера процессов во времени и т. д.

Данные исследования объединяет методологическая и математическая общность интерпретации рассматриваемых совокупностей, а также закономерностей их формирования и динамики. В основе большинства теорий в различных областях знаний лежат статистические теории и постулаты теоретико-классификационной, системной, социально-психологической и социально-синергетической природы. Особой чертой ценозов является их популятивность, что позволяет применять эволюционные и экологические закономерности для анализа и моделирования социальных систем, особенно рынка труда.

Основой для изучения и сравнения зарубежного опыта развития системы непрерывного образования станет база данных Института непрерывного образования ЮНЕСКО, где представлены концепции и стратегии непрерывного образования, разработанные и применяемые различными странами [7]. Комплексное использование названных методов, инструментов и подходов, объединенных общей методологией и алгоритмом исследования, обеспечит научную достоверность и надежность его результатов.

В силу указанных особенностей в исследовании был использован когнитивный анализ и разрабатываемые на его основе когнитивные технологии – современные технологии системного анализа. Когнитивный анализ – достаточно универсальный научный инструментарий понимания поведения сложных систем, методика которого разработана в Институте проблем управления Российской академии наук. Он позволяет создать качественные имитационные модели систем с учетом вариативных характеристик. Имитационное когнитивное моделирование дает возможность формализовать изучаемую проблему, оценить результаты достижения цели, учитывая современные реалии.

Развитием методов когнитивного анализа является использование технологий ценологической интерпретации результатов моделирования. Теория ценозов показала свою высокую результативность в различных отраслях знаний, поскольку описывается на закономерности, адекватно описывающие сложные системы, к которым относится большинство социальных систем в современных условиях. Являясь собирательным понятием с точки зрения логики понимания в рамках общей теории систем, указанные множества рассматриваются в границах категорий «однородно – неоднородно», «устойчиво – неустойчиво», «упорядоченно – хаотично», «концентрировано – рассеяно», «целостно – аморфно», «энтропийно – ограниченно энтропийно», что обеспечивает высокий уровень интерпретации результатов анализа. Синтетическая роль теории ценозов обусловлена общими особенностями статистической формализации, которая может характеризовать структуру любого множества-сообщества (видовое распределение) и его топологию (ранговое или статусное распределение). Междисциплинарность подхода проявляется в наличии закономерностей и математической модели, описывающей статику и динамику сложных систем в целом, что отличает его от классических подходов и позволяет рассматривать и интерпретировать состояние систем с большим числом разнородных элементов. Для базовой формализации используется формула неравносторонней гиперболы (Н-распределение), которая в различной интерпретации (Ципф, Парето, Лотка, Виллис, Кудрин и др.) используется в длинном перечне теорий и проверена на самом разнообразном эмпирическом материале (экономическом, биологическом, науковедческом, технетическом и т. п.).

Предлагаемая междисциплинарная модель объединяет ряд специальных методов исследования сложных систем и отличается возможностью анализа и прогнозирования в условиях неопределенности. Узловой точкой такой интеграции является

возможность экспертно-аналитического сопровождения ключевых процедур: описания функции вероятности распределения возможных значений; операций с нечеткими числами в границах расчетного доверительного интервала такой функции; мягких вычислений с использованием закономерностей распределения простых чисел; динамического моделирования в форме нечетких когнитивных моделей (Fuzzy Cognitive Maps). Логика предлагаемой модели анализа сложных экономических систем представляет собой совокупность всех перечисленных процедур, рассматриваемых посредством закономерностей и зависимостей с позиций вероятностного подхода.

Данный подход представляет собой сочетание средств метода формализованного представления систем (МФПС) и метода, направленного на активизацию использования интуиции и опыта специалистов (МАИС) (графическое и теоретико-множественное описание систем), и опирается на результаты когнитивного моделирования слабоструктурированных систем, а также статистические и ценологические инструменты исследования.

Таким образом, разрабатывая методологию когнитивного моделирования и прогнозирования экономических ценозов, представляется возможным выстроить логическую последовательность обозначенных выше методов. Для этого можно взять за основу когнитивную методологию, так как ее структура отвечает общим требованиям и в нее удобно встраивать новые методы, которые порождаются особенностями социально-экономических систем. Следует отметить, что подобный подход еще не применялся к исследованию социально-экономических систем в полной мере [1].

Непрерывное образование в Российской Федерации

Российская модель включает в себя следующие виды непрерывного образования: основные образовательные профессиональные программы, дополнительное

профессиональное образование (программы профессиональной переподготовки, повышения квалификации), профессиональное обучение (программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих), краткосрочное обучение и самообразование (используя различные образовательные платформы). В России основным индикатором развитости системы непрерывного образования, согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599, является доля людей, прошедших обучение в возрасте от 25 до 64 лет. Основные принципы реформирования системы непрерывного образования были сформулированы в 2011 г. в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. В документе подчеркивалось формирование целостной системы непрерывного образования, которая отвечала бы требованиям цифровой экономики и инновационного развития, а также сделан акцент на стимулировании постоянного повышения квалификации экономически активного населения и переподготовки кадров. На региональном и местном уровнях предполагалось стимулирование создания профессиональных программ обучения взрослых, подготовка с использованием современных цифровых технологий, обучение смежным специальностям, а также иностранным языкам.

В Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» введено определение непрерывного образования, которое включает в себя освоение взрослыми гражданами на протяжении всей жизни основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставление возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учет имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования.

Следует отметить, что основная образовательная траектория всегда была сосредото-

чена в системе «школа – вуз», между ними в основном и развивается преемственный процесс. Однако, учитывая, что образовательный процесс имеет широкое распространение в современном обществе, в настоящее время появилось большое число коммерческих организаций, внеобразовательных структур, которые берут на себя функции профессиональной подготовки и переподготовки, создается институциональная составляющая более широкого внедрения непрерывного образования.

В условиях новых угроз социально-экономическому развитию общества (COVID-19) становится актуальной идея, что непрерывное образование перестает быть лишь одним из аспектов образования и переподготовки, а может стать основополагающим принципом образовательной системы и участия в ней человека на протяжении всего непрерывного процесса его учебной деятельности. С помощью системы непрерывного образования все жители России могут получить равные возможности адаптироваться к требованиям социально-экономических перемен и активно участвовать в формировании будущего страны.

Заключение

Таким образом, разработка нового подхода к пониманию закономерностей формирования рынка труда и влияния на него непрерывного образования на основе научно-теоретического синтеза междисциплинарной методологии и моделирования, объединенных субстанциональными положениями институционализма, позволит повысить результативность государственного управления, направленного на повышение эффективности труда, а также сможет способствовать повышению компетенций выпускников профессионального образования. Кроме того, на основании разработанной методологии станет возможным повышение качества прогнозирования тенденций динамики рынка труда и проектирование образовательных подсистем с заданными характеристиками.

Список литературы

1. Междисциплинарные основания исследования крупномасштабных экономических систем на основе теории ценозов : монография / под ред. А. Н. Кузьмина. – Ростов н/Д. : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2018.
2. Проблемы эффективности государственного управления. Человеческий капитал территорий: проблемы формирования и использования : монография / под общ. ред. А. А. Шабуновой. – Вологда : Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2013.
3. *Bandyopadhyay D., King I., Tang X.* Human Capital Misallocation, Redistributive Policies, and TFP // *Journal of Macroeconomics*. – 2019. – Vol. 60. – Issue C. – P. 309–324.
4. *Belzil C., Hansen J.* Earnings Dispersion, Risk Aversion and Education // *Research in Labor Economics*. – 2004. – P. 335–358.
5. *Bray M.* Control of Education: Issues and Tensions in Centralization and Decentralization // *Arnone R. F., Torres C. A. (eds.). Comparative Education: The Dialectic of the Global and Local*. – Lanham, MD : Rowman & Littlefield, 1999.
6. *Chistyakova N., Semenova M., Spitsin V., Paquet P.* Problems of Educational Processes Development and Labor Market Needs Analysis in Russia *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – P. 309–316. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.529>
7. Collection of Lifelong Learning Policies and Strategies. – URL: <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/lifelong-learning-policies> (дата обращения: 12.03.2020).
8. *Dengler K., Matthes B.* The Impacts of Digital Transformation on the Labour Market: Substitution Potentials of Occupations in Germany // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2018. – Vol. 137. – P. 304–316. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.024>
9. *Dixit A. K., Pindyck R. S.* Investment under Uncertainty. – New Jersey : Princeton University Press, 1994.
10. *Filippetti A., Guy F.* Labor Market Regulation, the Diversity of Knowledge and Skill, and National Innovation Performance // *Research Policy*. – 2020. – Vol. 49. – Issue 1. – February. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103867>
11. Guide: Identify and Define Your Metrics. – URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/identify-and-define-your-metrics-gap-inc/steps/introduction/>
12. *Hartog J.* Schooling as a Risky Investment // *Proceedings of the Royal Dutch Academy of Sciences*. – 2005. – Vol. 68 (2).
13. *Hawksworth J., Berriman R., Goel S.* Will Robots Really Steal our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation. – URL: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf
14. *Heisig J. P., Gesthuizen M., Solga H.* Lack of Skills or Formal Qualifications? New Evidence on Cross-Country Differences in the Labor Market Disadvantage of Less-Educated Adults // *Social Science Research*. – 2019. – Vol. 83. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.06.005>
15. *Imai K., Keele L., Yamamoto T.* Identification, Inference, and Sensitivity Analysis for Causal Mediation Effects // *Statistical Science*. – 2010. – Vol. 25. – N 1. – P. 51–71.
16. *Jarvis P.* Continuing Education in a Late-Modern or Global Society // *Comparative Education*. – 1996. – Vol. 32 (2). – P. 233–244.
17. *Johnson C. et al.* Continuing Professional Education for Green Infrastructure: Fostering Collaboration through Interdisciplinary Trainings // *Urban Forestry & Urban Greening*. – 2019. – Vol. 41. – May. – P. 283–291.
18. *Keller M., Rosenberg M., Brettel M., Friederichsen N.* How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective //

International Journal of Information and Communication Engineering. – 2014. – Vol. 8. – N 1. – P. 37–44.

19. Leopold A. T., Ratcheva V. S., Zahidi S. The Future of Jobs Report 2018 Insight Report Centre for the New Economy and Society, 2018. – URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

20. Margerum R., Robinson C. Collaborative Partnerships and the Challenges for Sustainable Water Management // Current Opinion in Environmental Sustainability. – 2015. – Vol. 12. – February. – P. 53–58. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.09.003>

21. Mehra R., Prescott E. C. The Equity Premium in Retrospect // NBER Working Paper. – 2003. – Vol. 9525.

22. Peters M. A. Technological Unemployment: Educating for the Fourth Industrial Revolution // Educational Philosophy and Theory. – 2017. – Vol. 49. – P. 1–6. – URL: <https://doi.org/10.1080/00131857.2016.1177412>

23. Saks R. E., Shore S. H. Risk and Career Choice // B. E. Journals in Economic Analysis & Policy. – 2005. – N 5. – P. 1–45.

24. Shin S. J., Kim T.-Y., Lee J.-Y., Bian L. Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: a Cross-Level Interaction // Academy of Management Journal. – 2012. – Vol. 55 (1). – P. 197–212.

25. Solheim M. C. W., Boschma R., Herstad S. J. Collected Worker Experiences and the Novelty Content of Innovation // Research Policy. – 2020. – Vol. 49 (1).

26. Ugolini F. et al. Knowledge Transfer between Stakeholders in the Field of Urban Forestry and Green Infrastructure: Results of a European Survey // Land Use Policy. – 2015. – Vol. 49. – December. – P. 365–381.

27. Van Laar E, van Deursen A. J. A. M., van Dijk J. A. G. M., de Haan J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review // Computers in Human Behavior. – 2017. – Vol. 72. – July. – P. 577–588.

References

1. Mezhdistsiplinarnye osnovaniya issledovaniya krupnomasshtabnykh ekonomicheskikh sistem na osnove teorii tsenozov, monografiya [Interdisciplinary Foundation for Researching Large-Scale Economic Systems on the Basis of Cenosis Theory, monograph], edited by A. N. Kuzminov. Rostov-on-Don, Publishing Complex of the Rostov State Economics University, 2018. (In Russ.).

2. Problemy effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya. Chelovecheskiy kapital territoriy: problemy formirovaniya i ispolzovaniya, monografiya [Efficiency of State Governance. Human Capital of Territories: Building and Use, monograph], edited by A. A. Shabunova. Vologda, The Institute of Social and Economic Development of Territories RAN, 2013. (In Russ.).

3. Bandyopadhyay D., King I., Tang X. Human Capital Misallocation, Redistributive Policies, and TFP. *Journal of Macroeconomics*, 2019, Vol. 60, Issue C, pp. 309–324.

4. Belzil C., Hansen J. Earnings Dispersion, Risk Aversion and Education. *Research in Labor Economics*, 2004, pp. 335–358.

5. Bray M. Control of Education: Issues and Tensions in Centralization and Decentralization. Arnone R. F., Torres C. A. (eds.). *Comparative Education: The Dialectic of the Global and Local*. Lanham, MD, Rowman & Littlefield, 1999.

6. Chistyakova N., Semenova M., Spitsin V., Paquet P. Problems of Educational Processes Development and Labor Market Needs Analysis in Russia *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 166, pp. 309–316. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.529>

7. Collection of Lifelong Learning Policies and Strategies. Available at: <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/lifelong-learning-policies> (accessed 12.03.2020).
8. Dengler K., Matthes B. The Impacts of Digital Transformation on the Labour Market: Substitution Potentials of Occupations in Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 2018, Vol. 137, pp. 304–316. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.024>
9. Dixit A. K., Pindyck R. S. Investment under Uncertainty. New Jersey, Princeton University Press, 1994.
10. Filippetti A., Guy F. Labor Market Regulation, the Diversity of Knowledge and Skill, and National Innovation Performance. *Research Policy*, 2020, Vol. 49, Issue 1, February. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103867>
11. Guide: Identify and Define Your Metrics. Available at: <https://rework.withgoogle.com/guides/identify-and-define-your-metrics-gap-inc/steps/introduction/>
12. Hartog J. Schooling as a Risky Investment. *Proceedings of the Royal Dutch Academy of Sciences*, 2005, Vol. 68 (2).
13. Hawksworth J., Berriman R., Goel S. Will Robots Really Steal our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation. Available at: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf
14. Heisig J. P., Gesthuizen M., Solga H. Lack of Skills or Formal Qualifications? New Evidence on Cross-Country Differences in the Labor Market Disadvantage of Less-Educated Adults. *Social Science Research*, 2019, Vol. 83. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.06.005>
15. Imai K., Keele L., Yamamoto T. Identification, Inference, and Sensitivity Analysis for Causal Mediation Effects. *Statistical Science*, 2010, Vol. 25, No. 1, pp. 51–71.
16. Jarvis P. Continuing Education in a Late-Modern or Global Society. *Comparative Education*, 1996, Vol. 32 (2), pp. 233–244.
17. Johnson C. et al. Continuing Professional Education for Green Infrastructure: Fostering Collaboration through Interdisciplinary Trainings. *Urban Forestry & Urban Greening*, 2019, Vol. 41, May, pp. 283–291.
18. Keller M., Rosenberg M., Brettel M., Friederichsen N. How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Information and Communication Engineering*, 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 37–44.
19. Leopold A. T., Ratcheva V. S., Zahidi S. The Future of Jobs Report 2018 Insight Report Centre for the New Economy and Society, 2018. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
20. Margerum R., Robinson C. Collaborative Partnerships and the Challenges for Sustainable Water Management. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 2015, Vol. 12, February, pp. 53–58. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.09.003>
21. Mehra R., Prescott E. C. The Equity Premium in Retrospect. *NBER Working Paper*, 2003, Vol. 9525.
22. Peters M. A. Technological Unemployment: Educating for the Fourth Industrial Revolution. *Educational Philosophy and Theory*, 2017, Vol. 49, pp. 1–6. Available at: <https://doi.org/10.1080/00131857.2016.1177412>
23. Saks R. E., Shore S. H. Risk and Career Choice. *B. E. Journals in Economic Analysis & Policy*, 2005, No. 5, pp. 1–45.
24. Shin S. J., Kim T.-Y., Lee J.-Y., Bian L. Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: a Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 55 (1), pp. 197–212.

25. Solheim M. C. W., Boschma R., Herstad S. J. Collected Worker Experiences and the Novelty Content of Innovation. *Research Policy*, 2020, Vol. 49 (1).
26. Ugolini F. et al. Knowledge Transfer between Stakeholders in the Field of Urban Forestry and Green Infrastructure: Results of a European Survey. *Land Use Policy*, 2015, Vol. 49, December, pp. 365–381.
27. Van Laar E, van Deursen A. J. A. M., van Dijk J. A. G. M., de Haan J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 2017, Vol. 72, July, pp. 577–588.

Сведения об авторах

Александр Николаевич Кузьминов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры инновационного
менеджмента и предпринимательства
РГЭУ (РИНХ).

Адрес: ФГБОУ ВО «Ростовский
Государственный экономический университет
(РИНХ)», 344002, Ростов-на-Дону,
ул. Большая Садовая, д. 69.
E-mail: akuzminov@sfedu.ru

Сергей Гаврилович Тяглов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики региона,
отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ).

Адрес: ФГБОУ ВО «Ростовский
Государственный экономический университет
(РИНХ)», 344002, Ростов-на-Дону,
ул. Большая Садовая, д. 69.
E-mail: tyaglov-sg@rambler.ru

Лидия Сергеевна Архипова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры национальной
и региональной экономики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Arkhipova.LS@rea.ru

Надежда Васильевна Седова

доктор экономических наук, доцент
кафедры национальной
и региональной экономики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: nadseva@mail.ru

Information about the authors

Aleksander N. Kuzminov

Doctor of Economics, Professor, Professor
of the Department for Innovative Management
and Entrepreneurship
of the RGEU.

Address: Rostov State University of Economics,
69 Bolshaya Sadovaya Str.,
Rostov-on-Don,
344002, Russian Federation.
E-mail: akuzminov@sfedu.ru

Sergei G. Tyaglov

Doctor of Economics, Professor, Professor
of the Department for Regional Economics,
Industries and Enterprises
of the RGEU.

Address: Rostov State University of Economics,
69 Bolshaya Sadovaya Str.,
Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation.
E-mail: tyaglov-sg@rambler.ru

Lidia S. Arkhipova

PhD, Assistant Professor
of the Department for National
and Regional Economics
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Arkhipova.LS@rea.ru

Nadezhda V. Sedova

Doctor of Economics, Assistant Professor
of the Department for National
and Regional Economics
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: nadseva@mail.ru

ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА ИЗМЕНЯЕТ СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М. В. Миленин

Развитие новых средств телекоммуникации, таких как ip-телефония, мессенджеры, приложения для видеоконференций, платформы для дистанционной работы с документами (например, google apps) и пр., уже несколько лет активно способствуют переходу сотрудников на дистанционную (удаленную) работу. Настоящая статья посвящена анализу результатов проведенного опроса, касающегося работы в удаленном режиме. Для исследования выдвинуты две гипотезы: 1) у значительного числа людей работа из дома будет более производительной; 2) большое число людей дадут положительную оценку работе из дома и предпочтут ее работе в офисе. Обе гипотезы были подтверждены анализом полученных в ходе опроса данных. Также задачей исследования было выявление положительных и отрицательных сторон дистанционной работы с последующим изучением возможности устранить минусы и влияния плюсов на мотивацию работников. Разработаны рекомендации руководителям компаний и HR-подразделениям относительно возможности и полезности полного или частичного перевода сотрудников на удаленную работу. С точки зрения бизнеса предполагается, что перевод сотрудников на дистанционную работу во многих случаях позволит получить следующие преимущества: сократить издержки на аренду офисных помещений; усовершенствовать бизнес-процессы и коммуникации; внедрить современные рабочие технологии; повысить эффективность, мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Ключевые слова: дистанционная работа, удаленная работа, управление персоналом, мотивация персонала, телекоммуникации, life/work balance.

DISTANCE WORK CHANGES STRATEGY OF HR MANAGEMENT

Maksim V. Milenin

The development of new means of telecommunications, such as IP-telephony, messengers, applications for videoconferencing, platforms for distance work with documents (for example, googleapps) and others have been promoting recently the change-over of employees to distance (remote) work. The article analyzes findings of the survey dealing with distance work. Two hypotheses were put forward for the research: 1) work from home would be more productive for many people; 2) a lot of people would assess distance work positively and would prefer it to office work. Both hypotheses were confirmed by survey findings. Another goal of the research was to identify positive and negative sides of distance work with subsequent investigation of possibilities to eliminate minuses and of impact of pluses on employees' motivation. Recommendations for companies' executives and HR-divisions were prepared dealing with possibility and usefulness of full and partial change-over to remote work. In view of business, change-over of employees to distance work may have the following advantages: cut costs for rent of offices; upgrade business processes and communications; introduce advanced work technologies; raise efficiency, motivation and satisfaction of employees.

Keywords: distance work, remote work, HR management, staff motivation, telecommunications, life/work balance.

Объявленный этой весной во множестве стран режим самоизоляции дал вынужденный импульс переводу сотрудников на удаленную работу. В связи с этим был проведен частный социологический опрос, касающийся работы в удаленном режиме и ее оценки респон-

дентами. В опросе приняли участие 232 человека. Работа 98% респондентов связана с компьютером и/или бумажными документами, а также общением с клиентами и заказчиками, т. е. может быть охарактеризована как офисная. В итоге были приняты ответы 225 человек, остальные

были отсеяны, так как содержали некорректные данные или указывали на то, что участник опроса никогда не работал дистанционно. Подавляющее большинство респондентов работают в России, хотя также участвовали люди, живущие и работающие в Израиле, Грузии, Словении, Италии и Швейцарии.

Опрос проводился с 26 мая по 1 июня 2020 г. В ходе опроса было задано 10 основных вопросов, 5 из которых содержали дополнительную просьбу добавить собственный ответ, если в основном вопросе был выбран пункт «Иное»:

1. Сфера Вашей работы.
2. Занимаемая должность.
3. Ваша профессиональная деятельность.
4. Количество недель на удаленной работе.

5. Среднее количество часов Вашей работы в день на удаленной работе.

6. Среднее количество часов в день Вашей работы в офисе (другом месте Вашей работы) до удаленной работы.

7. Ваша оценка объема выполняемой работы на удаленной работе по сравнению с работой в офисе (на другом месте Вашей работы) до удаленной работы в процентах от 0 до 150 (предполагается, что количество работы на удаленной работе могло вырасти в 1,5 раза).

8. Ваша оценка минусов дистанционной работы.

9. Ваша оценка плюсов дистанционной работы.

10. Ваша общая оценка дистанционной работы от 1 до 5, где:

- 1 – хочу срочно обратно в офис;
- 2 – в офисе больше плюсов;
- 3 – мне безразлично, откуда работать;
- 4 – на удаленной работе больше плюсов;
- 5 – хочу теперь всегда работать дистанционно.

Первые четыре вопроса опросника были призваны определить состав участников. Были изучены ответы 225 респондентов, каждый из которых имел опыт уда-

ленной работы. При этом 6 из них указали, что не имели опыта работы в офисе, т. е. всегда работали дистанционно. Распределение респондентов по сферам деятельности показано на рис. 1. В разделе «Иное» сгруппированы респонденты, чей ответ встречался менее 10 раз.



Рис. 1. Распределение респондентов по сферам деятельности

Также интересно рассмотреть распределение респондентов по занимаемой позиции в бизнес-иерархии (рис. 2). В связи с тем что каждый уровень карьерной лестницы ставит перед работником свой набор задач, требующий соответствующей коммуникации, логично предположить, что отношение к удаленной работе у каждой из этих групп будет разным.



Рис. 2. Распределение респондентов по занимаемой позиции

В третьем вопросе респондентам было предложено определить свою профессию.

Распределение ответов представлено на рис. 3.

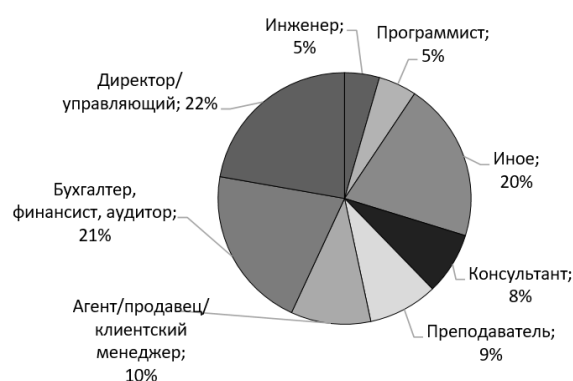


Рис. 3. Распределение респондентов по профессиям

Каждая профессиональная деятельность также требует своего уровня, направления и коммуникации. Соответственно, изменение способа коммуникации для каждой из профессий может по-разному отражаться

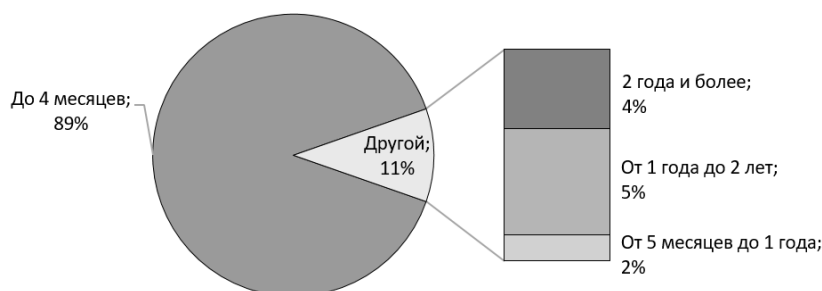


Рис. 4. Распределение респондентов по длительности дистанционной работы

С одной стороны, вторая группа оказалась относительно малочисленной (24 человека) и к тому же весьма разнообразной по длительности удаленной работы, видам деятельности, профессиям и занимаемым позициям. Это не позволяет делать выводы относительно изменения производительности, загруженности и оценки перехода на удаленную работу. С другой стороны, очень хорошо, что группа вынужденно перешедших на удаленку столь репрезентативна и однородна по срокам и мотивам такого перехода. Это позволяет проводить ее дальнейший анализ с меньшим количе-

на нагрузке и производительности каждого работника, а также на его оценке перехода на дистанционную работу.

Наконец, интересно выяснить, какой процент респондентов имеет опыт вынужденной работы на удаленке и сколько людей выбрали такой способ работы самостоятельно (рис. 4). Анализ длительности работы дистанционно показал, что встречались варианты ответов от 2 до 16 недель, а затем следовал ответ – 21 неделя. На момент опроса срок в 16 недель примерно совпадал с датой начала карантина в разных странах. Таким образом, было сделано допущение: все, кто ответил про опыт удаленной работы до 16 недель включительно, были отнесены к группе, вынужденно перешедшей на удаленную работу, а все, кто выбрал более 20 недель, рассматривались как работники, сделавшие свой выбор в пользу работы вне офиса самостоятельно.

ством допущений и рассчитывать на высокую однородность и достоверность результатов.

Во второй части опросника респондентам было предложено сравнить дистанционную работу с предыдущим опытом работы в офисе или на ином рабочем месте.

Респонденты ответили на вопросы, сколько часов составлял их рабочий день в офисе (или на ином месте работы) и сколько стал составлять после перехода к дистанционной работе. Было рассчитано процентное соотношение первого и второго показателей и рассчитан коэффициент

изменения продолжительности рабочего дня. Ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Время выросло на 1–24% – выросло незначительно.
2. Время выросло на 25–49% – выросло значительно.
3. Время выросло на 50 и более процентов – выросло радикально.
4. Время уменьшилось на 1–24% – уменьшилось незначительно.
5. Время уменьшилось на 25–49% – уменьшилось значительно.
6. Время уменьшилось на 50 и более процентов – уменьшилось радикально (рис. 5).

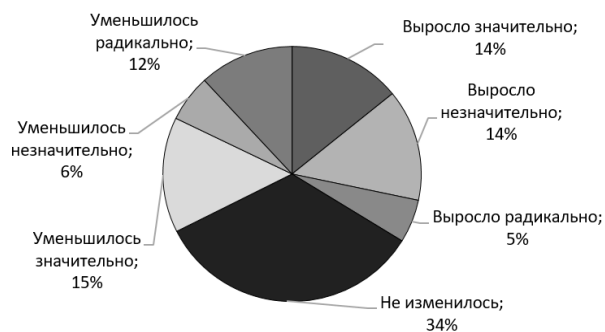


Рис. 5. Оценка изменения рабочего времени на удаленке по сравнению с офисом

Как видно из рис. 5, количество тех, у кого рабочий день удлинился, не изменился и сократился, распределилось практически поровну: 33, 34 и 33% соответственно. Если компания планирует дальнейший перевод всех или части сотрудников на дистанционную работу, необходимо детально изучить причины изменения рабочего дня у сотрудников.

В следующем вопросе респондентам было предложено оценить процентное отношение их загруженности по объему и количеству выполняемых задач на дистанционной работе по отношению к их загруженности в офисе. Предполагалось, что нагрузка могла вырасти до полутора раз, поэтому возможный вариант ответа варьировался от 0 до 150%.

По аналогии с предыдущим вопросом ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Нагрузка выросла на 1–24% – выросла незначительно.
2. Нагрузка выросла на 25–50% – выросла значительно.
3. Нагрузка уменьшилась на 1–24% – уменьшилась незначительно.
4. Нагрузка уменьшилась на 25–49% – уменьшилась значительно.
5. Нагрузка уменьшилась на 50 и более процентов – уменьшилась радикально (рис. 6).

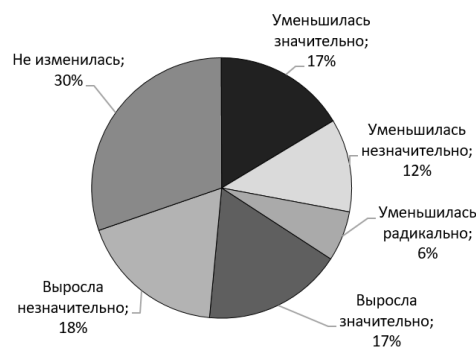


Рис. 6. Оценка нагрузки на дистанционной работе

Как и в предыдущем ответе, видно приблизительно одинаковое распределение ответов между теми, кто считает, что нагрузка возросла (35%), не изменилась (30%) и уменьшилась (35%).

Чтобы оценить эффективность удаленной работы и выгодность для предприятия перехода на такую схему взаимодействия с работниками, в каждом конкретном случае потребуется выяснить, что привело к снижению и к увеличению нагрузки. Целью такого исследования будет снижение отрицательного и усиление положительного эффектов перехода. Например, если снижение загрузки отдельных работников произошло из-за физического уменьшения объема работы на предприятии, потребуются пересмотр системы мотивации сотрудников. А если причиной уменьшения загрузки стало уменьшение количества времени на совещания, планерки и другие виды личной коммуникации в офисе, то

можно однозначно говорить о положительном эффекте дистанционной работы, который необходимо будет закрепить во внутренних нормативных документах, регламентирующих взаимодействие между работниками.

Аналогично следует проанализировать повышение нагрузки: что стало ее причиной – увеличение числа задач, исходящих от руководства, или требование создавать большое количество отчетов о проделанной работе? В этом случае необходимо усовершенствование регламентов, регулирующих рабочий процесс. Если же причина кроется в технических проблемах (связь, усложнение доступа к рабочим материалам), то потенциал для усовершенствования рабочего процесса лежит в технической плоскости.

На основании предыдущих двух показателей было рассчитано изменение производительности дистанционной работы по сравнению с работой в офисе (рис. 7). Коэффициент изменения производительности рассчитан как отношение изменения нагрузки к изменению затрачиваемого времени.

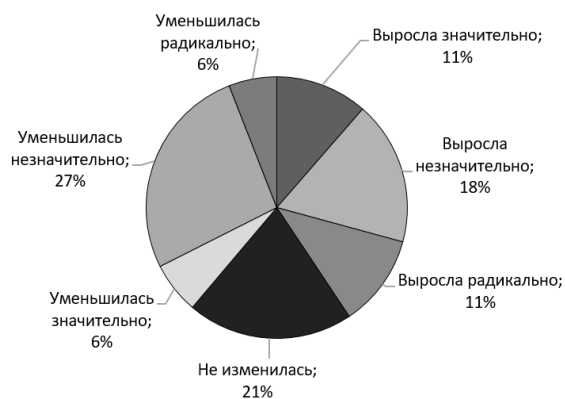


Рис. 7. Изменение производительности дистанционной работы по сравнению с офисом

Аналогично предыдущим двум показателям ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Производительность выросла на 1–24% – выросла незначительно.
2. Производительность выросла на 25–49% – выросла значительно.

3. Производительность выросла на 50 и более процентов – выросла радикально.

4. Производительность уменьшилась на 1–24% – уменьшилась незначительно.

5. Производительность уменьшилась на 25–49% – уменьшилась значительно.

6. Производительность уменьшилась на 50 и более процентов – уменьшилась радикально.

Здесь необходимо понимать, что речь идет о производительности теоретической и потенциальной. Не факт, что увеличившаяся таким образом производительность при вынужденном переходе компании к дистанционной работе улучшает экономические показатели деятельности. Если предприятие в ходе подобного опроса выяснит, что сотрудники при переходе на удаленную работу стали тратить меньше времени на те же задачи, необходимо ответить на вопросы, почему в офисе на них тратится больше времени и что можно усовершенствовать. Если при переходе к дистанционной работе сотрудники стали выполнять больше задач, необходимо также выяснить, почему работа прибавилась, не возникли ли новые функции и отчеты, без которых раньше работа велась успешно. Результатом такого исследования должно стать внесение изменений в бизнес-процессы, которые позволят направить возросшую производительность труда в русло роста эффективности и финансовых показателей.

С учетом того, что данный показатель рассчитан на основе двух предыдущих, схожее распределение ответов логично. 40% тех, у кого производительность возросла, и 21% тех, кто не показал изменения производительности, без сомнений, представляют отличный потенциал для перехода на дистанционную работу. Детальное изучение 39% тех, у кого производительность снизилась, позволит выявить сложности и проблемы, возникающие при переходе на удаленную работу, и усовершенствовать рабочие процессы при таком переходе. Скорее всего не каждого сотруд-

ника можно перевести на работу дистанционно без потери производительности.

Для выявления слабых мест перехода на удаленную работу и возможности их нивелирования был задан ряд вопросов.

В вопросе про минусы дистанционной работы было предложено выбрать один из следующих вариантов:

- отсутствие доступа к офлайн-материалам, доступным на рабочем месте;
- отсутствие личного контакта с коллегами;
- отсутствие личного контакта с руководством;
- невозможность личного контакта с подчиненным;

– невозможность посещения корпоративной столовой/буфета;

– отсутствие рабочего пространства.

Можно было дать свой ответ. Собственные ответы удалось сгруппировать в 6 групп:

1. Домашние отвлекают.
2. Проблемы со связью.
3. Нет минусов (несколько человек это отметили специально).
4. Рост рабочей нагрузки.
5. Отсутствие личного контакта с клиентами.
6. Психологический дискомфорт.

Распределение ответов показано на рис. 8.

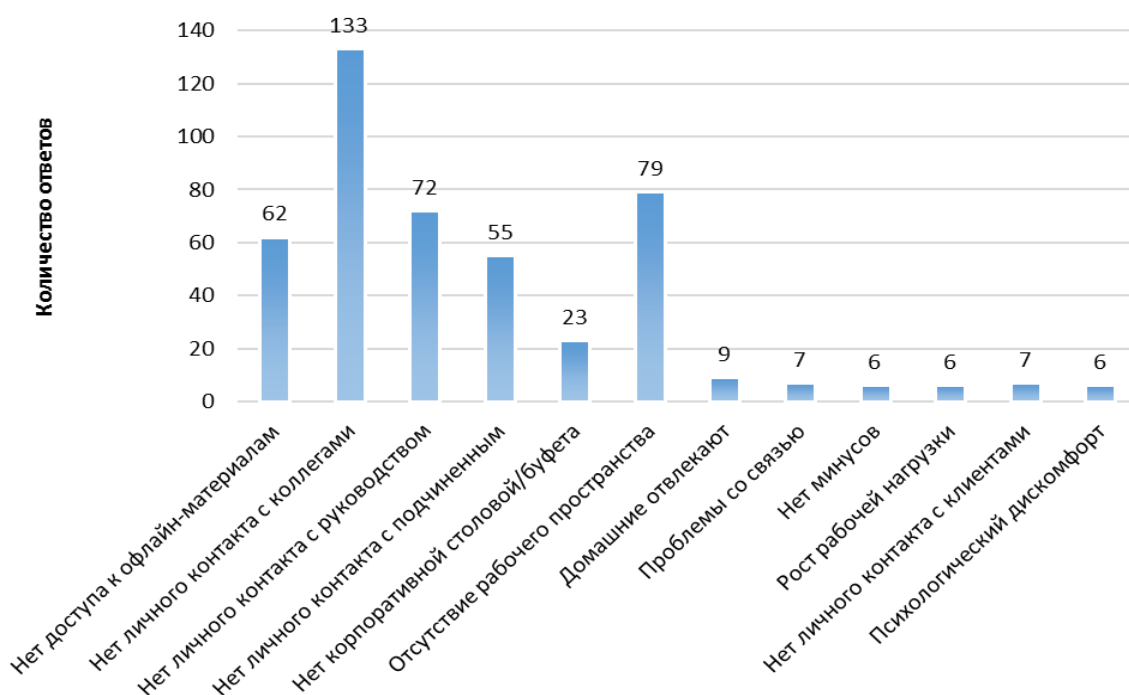


Рис. 8. Минусы дистанционной работы

В условиях, когда к удаленной работе компании не готовились заранее, актуальна проблема отсутствия ряда материалов на цифровых носителях. Однако если компания планомерно готовится к переводу сотрудников на дистанционную работу, вопрос оцифровки всей необходимой для рабочего процесса документации находится в основном в технической плоскости и решается в современных условиях с отно-

сительно невысокими материальными затратами.

К разряду легко технически решаемых вопросов можно также отнести и проблемы со связью. Их отметили только 6 опрошенных, однако наличие таковых в 2020 г., когда мобильная связь обладает высоким покрытием, а тарифы на нее низки, свидетельствует о технической неподготовленности компании к переходу на удаленку.

Многочисленная группа отметила среди минусов отсутствие личного контакта с коллегами, руководителем, подчиненными. Для компании, которая решит перевести сотрудников на дистанционную работу, будет критичной проработка данного отрицательного эффекта.

С точки зрения бизнес-процессов необходим анализ горизонтальных и вертикальных рабочих коммуникаций с целью ответа на вопрос, насколько для них действительно необходим личный контакт либо данные коммуникации могут быть выстроены с использованием почты, мессенджеров, телефона и онлайн-конференций. Здесь необходимо отметить, что среди плюсов удаленной коммуникации некоторые респонденты отмечали пользу того, что переписка остается, в отличие от устного общения.

Есть еще и важный психологический аспект: люди – социальные существа, и личное общение, в том числе на работе, способно создавать психологический комфорт. Переводя сотрудника на дистанционную работу, компания предпочтет, чтобы его мотивация, вовлеченность, удовлетворенность росли. В связи с этим будет полезно выстроить психологический портрет сотрудника с точки зрения его общительности. Пользу выяснения мнения сотрудника при формировании его рабочей среды изучил почти 100 лет назад Элтон Mayo [5]. Перевод на дистанционную работу будет скорее расценен сотрудником положительно в случае, если его отношение к личной коммуникации на работе как средству создания комфортной среды нейтральное или отрицательное.

Отсутствие такого удобства, как корпоративная столовая или буфет, в минусах отметили только 10% респондентов. Таким образом, указанный минус можно рассматривать как малозначимый.

Отсутствие рабочего пространства – минус, безусловно, важный и во многих случаях может быть критичным для возможности дистанционной работы в целом. Его отметила примерно треть опрошен-

ных. В случае частичного, выборочного перевода сотрудников на удаленную работу компании следует переводить только тех сотрудников, кто подтвердит, что обладает подходящим для него рабочим местом. При полном переводе компании на дистанционную работу необходимо позаботиться о том, чтобы работа сотрудников, сообщивших об отсутствии подходящего рабочего пространства, была организована надлежащим образом, например, с использованием коворкинга.

На то, что домашние отвлекают, прямо указали 9 человек. Такой ответ может быть отнесен к отсутствию рабочего пространства с аналогичными рекомендациями для решения указанной проблемы.

Проблемы со связью были рассмотрены совместно с отсутствием доступа к офлайн-материалам. Это проблема, требующая исключительно технического решения.

6 человек отметили, что не видят минусов в удаленной работе вообще. Видимо, это ярко выраженные энтузиасты удаленной работы.

6 человек прямо указали на рост рабочей нагрузки. Что бы ни вызвало рост такой нагрузки: технические проблемы, невыстроенные процедуры коммуникации, требование создания отчетов об удаленной работе или увеличение количества задач, – любую из указанных причин следует отнести к проблемам, требующим решения, так как в долгосрочной перспективе они отрицательно отразятся на мотивации, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, что приведет к падению качества работы.

7 человек указали в качестве проблемы отсутствие личного контакта с клиентами. В этом случае необходимо задаться вопросом, насколько необходим личный контакт с клиентом на собственном рабочем месте. Перенос личной коммуникации на рабочее место клиента во многих случаях может привести только к росту его удовлетворенности – клиенту более приятно не ехать за услугой (товаром), а получить ее без расходов времени на поездки.

6 человек указали на тот либо иной психологический дискомфорт, возникший в связи с необходимостью работать из дома. То есть в случае перехода на постоянную дистанционную работу HR-службе компании следует удостовериться в том, что работа сотрудника из дома не вызывает подобных негативных эмоций, а при наличии таковых выяснить их причины и постараться предложить решения.

В вопросе про плюсы дистанционной работы было предложено выбрать один из следующих вариантов:

- экономия времени на дорогу;

- более комфортная рабочая обстановка;

- возможность гибкого использования времени;

- отсутствие непродуктивного рабочего времени (ожидание ответов, решений, коллег, руководства, разговоры с коллегами).

Можно было дать свой ответ. Собственные ответы не удалось сгруппировать, так как они были довольно разноплановые или точно укладывались в предложенные варианты ответов. Однако на некоторые из них будет обращено внимание отдельно (рис. 9).

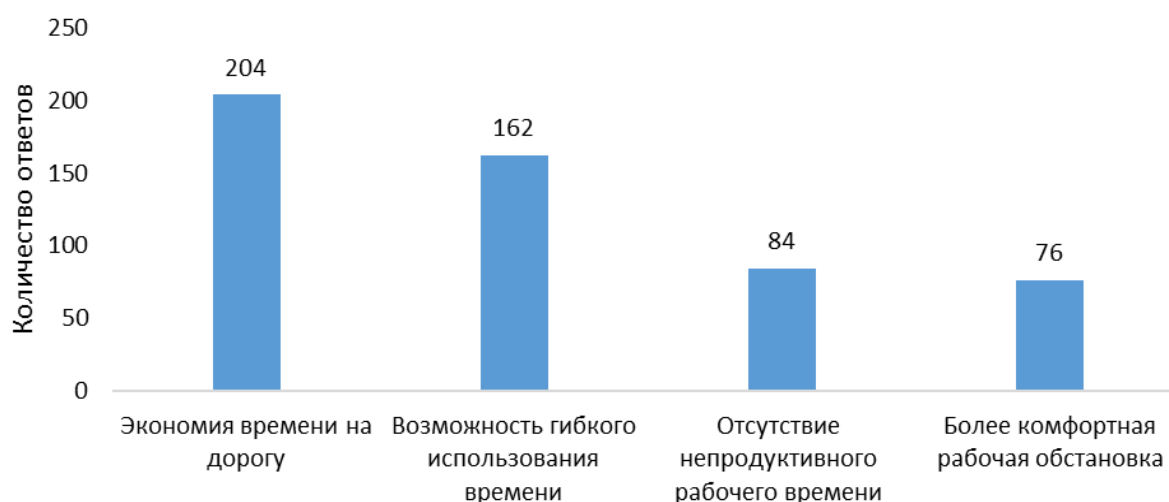


Рис. 9. Плюсы дистанционной работы

Более 90% опрошенных среди плюсов дистанционной работы отметили экономию времени на дорогу. Один час на дорогу на работу для большого города является скорее средним показателем, т. е. отсутствие необходимости тратить время на дорогу приводит к экономии 10 и более часов в неделю, что, безусловно, немалая цифра. Не зря некоторые респонденты отдельно отметили появившееся у них свободное время для общения с семьей и занятий спортом.

Возможность гибкого использования времени отметили среди плюсов 72% респондентов. Ответ можно расценить как свидетельство зрелости сотрудников, которым не нужно ежеминутно указывать, что делать, и которые сами способны выстраи-

вать свой рабочий день, эффективно решая как рабочие, так и личные задачи. Данный плюс может быть использован компаниями при переводе сотрудников на дистанционную работу как поддерживающий тренд *life/work balance*, который набирает силу в последние годы.

Отсутствие непродуктивного рабочего времени встречается более чем в 37% ответов, на что должны обратить внимание руководители и владельцы бизнеса. При этом работникам оплачивается время, в которое не происходит работы. Такие бизнес-процессы, вне сомнения, нуждаются в усовершенствовании.

Наконец, чуть больше трети опрошенных сообщили, что дома (или ином дистанционном рабочем месте) у них более

комфортная рабочая обстановка. Это огромный нереализованный потенциал для перевода бизнеса на удаленную работу, позволяющий сэкономить солидные средства на аренде офисных помещений.

Указанные плюсы как прямо, так и косвенно могут способствовать удовлетворению потребностей персонала любого из уровней согласно иерархии, описанной Абрахамом Маслоу [4]:

- социальные потребности (больше возможностей общаться с семьей и детьми);
- потребности в признании и уважении (переводя сотрудника на дистанционную работу, компания автоматически делегирует ему большие полномочия по организации собственного рабочего процесса).

Подавляющее большинство опрошенных отметили экономию времени – невосполнимого жизненного ресурса. Это свидетельствует о том, насколько работники нуждаются в нем. Оно может быть использовано для удовлетворения потребностей любого порядка: от физиологических (отдых) до потребности в саморазвитии.

После описания всех плюсов и минусов респондентам было предложено оценить опыт дистанционной работы в целом по пятибалльной системе. Низший балл свидетельствовал о наиболее отрицательной оценке удаленной работы, а высший – о максимально положительной. Распределение оценок показано на рис. 10.

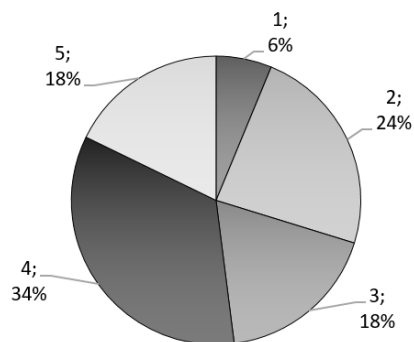


Рис. 10. Соотношение оценок дистанционной работы

Как видно из рис. 10, несмотря на ранее указанные минусы, положительно (4 и 5 баллов) оценили свой опыт удаленной работы более 50% респондентов. Множество респондентов, давших нейтральную или отрицательную оценку дистанционной работе, потенциально содержат работников, готовых перейти в сторонники работы вне офиса при условии решения указанных ими проблем.

Важно осознать, что запрос на дистанционную работу велик как со стороны работников, видящих в этом более удобные условия труда и высвобождающееся время, так и со стороны работодателей, несущих значительные расходы на аренду офисов в крупных мегаполисах. Современные технологии позволяют технически полностью обеспечить работу дистанционно. Следовательно, дело за новыми процедурами и регламентами, которые обеспечат эффективное взаимодействие сотрудников и структур внутри компаний.

В современном мире высокоразвитых телекоммуникаций сотрудников, которые технически могут быть переведены на дистанционную работу, подавляющее большинство.

При переходе к дистанционной работе может быть избран один из следующих путей:

1. *Перевод на дистанционную работу всех, кто этого желает.* Настоящее исследование показывает, что таких большинство. Ряд других исследований это также подтверждает [1]. К этим работникам практически без дополнительных усилий может быть добавлена обширная группа тех, кто ответил, что им все равно, откуда работать. Финальный этап перевода сотрудников на дистанционную работу – устранение указанных ими или обнаруженных в настоящем исследовании минусов дистанционной работы, которые могут быть исправлены техническими средствами или усовершенствованием регламентов и бизнес-процессов. В результате ряд сотрудников, оценивавших удаленную работу скорее отрицательно, перейдут в разряд тех, кто

поддерживает данный формат. После проведенных усовершенствований последняя группа также может быть переведена на работу удаленно. В офисе остаются только принципиальные противники дистанционной работы. Это могут быть люди, испытывающие сильный психологический дискомфорт от невозможности физически прийти на работу, или те, кто совершенно не имеет условий работы из дома и т. п.

2. На дистанционную работу переводится вся компания по умолчанию. Сотрудникам, заявившим о невозможности работать из дома, предлагается оплачивать рабочее время в подходящем коворкинге. Данный формат организации рабочих пространств получил широкое распространение в мегаполисах и является достаточно бюджетным.

Для каждой из избранных стратегий легко подсчитать экономический эффект от прекращения аренды офисных пространств для всего трудового коллектива. В ходе расчетов и опроса коллектива может быть выбрана гибридная стратегия, например, когда работники переходят на рабочий график «1 день в офисе/4 дома» или «2/3». При этом арендуемая площадь также может быть сокращена, если удастся наладить поочередное пребывание в офисе разных подразделений. В любом случае подобный переход к дистанционной работе несет в себе большой потенциал для сокращения издержек.

В ходе проведенного опроса некоторые владельцы бизнеса и руководители сообщили, что удаленная работа вынудила их пересмотреть ряд бизнес-процессов и внести коррективы, например, регламентировать и наладить делегирование полномочий; усовершенствовать коммуникацию с коллегами, сохраняя письменные подтверждения достигнутых договоренностей и отказавшись от ряда офисных ритуалов; использовать новые технологии и подходы в работе.

Понятно, что совершенствовать бизнес-процессы надо постоянно, однако именно массовая удаленная работа позволила

взглянуть на многие из них с новой точки зрения, которая была просто недоступна из офиса.

Многие руководители получили ранее недоступный временной ресурс. В качестве примера можно привести высказывание одного из руководителей высшего звена:

– «появилось время на аналитику и умственную работу, когда никто не врывается в кабинет;

– клиенты перестроились, что позволяет решать вопросы онлайн (ранее без встреч было никак);

– более эффективно стали проходить сами встречи, нет расшаркивания, все четко, кратко и по делу;

– уменьшились «похитители времени» – кофе на раскачку и перекуры, обеды с коллегами, оказание ненужных любезностей, традиционно требуемые в корпоративном мире».

Вместе с тем руководитель не получил от перехода на дистанционную работу новых знаний и компетенций. Изменение рабочей среды само по себе дало новый ресурс, который позволил значительно повысить эффективность работы.

Известно, что внедрять современные рабочие технологии полезно. Однако одно дело, когда у вас все и так работает и изменение существующего прядка скорее связано с денежными и временными затратами и возможной приостановкой рабочего процесса. Другое дело, когда использование новых технологий составляет часть новой рабочей стратегии. Переход на современные технологии из разряда целей становится средством. В этом случае он будет положительно принят сотрудниками, которые в большинстве поддерживают переход на дистанционную работу.

Положительный эффект от сэкономленного на дороге времени, возможности планировать свое рабочее время и пространство, возросшая ответственность являются отличными мотиваторами и способствуют росту удовлетворенности работников.

Что касается эффективности дистанционной работы, то она, безусловно, должна быть повышена в тех случаях, когда работники сообщают о росте времени, затрачиваемого на выполнение того же или даже меньшего объема задач. При реализации выбранной стратегии перехода к дистанционной работе для роста эффективности требуются оптимизация бизнес-процессов,

налаживание горизонтальных и вертикальных удаленных коммуникаций и соответствующее техническое обеспечение. Повышение эффективности работы, мотивации и удовлетворенности работников приведет предприятие к общему росту производительности труда и финансовых результатов деятельности.

Список литературы

1. Перспективы «вечной» удаленки после изоляции: результаты опроса. – URL: <https://hh.ru/article/26656>
2. Farrell D., Petersen J. C. Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study // *Human Relations*. – 1984. – Vol. 37. – N 8. – P. 681–692.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. – New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 1993.
4. Maslow A. *Toward a Psychology of Being*. – 3rd ed. – New York : Wiley, 1999.
5. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. – New York : Arno Press, 2007.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. – New York : McGraw-Hill, 2006.

References

1. Perspektivy «vechnoy» udalenki posle izolyatsii: rezultaty oprosa [Outlook for 'Ever-Lasting' Distance Work after Isolation: Survey Findings]. (In Russ.). Available at: <https://hh.ru/article/26656>
2. Farrell D., Petersen J. C. Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. *Human Relations*, 1984, Vol. 37, No. 8, pp. 681–692.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 1993.
4. Maslow A. *Toward a Psychology of Being*. 3rd ed. New York, Wiley, 1999.
5. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York, Arno Press, 2007.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill, 2006.

Сведения об авторе

Максим Валерьевич Миленин
кандидат экономических наук, фрилансер.
E-mail: mvmilenin@gmail.com

Information about the author

Maksim V. Milenin
PhD, freelancer.
E-mail: mvmilenin@gmail.com

МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ЗАНЯТОСТИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

М. И. Глинская

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

В условиях глобализации, компьютеризации рабочих мест, обращения к гибким формам занятости требуется разработка новых радикальных решений по регулированию и стабилизации ситуации, связанной с ростом неформальной занятости населения. В статье представлен авторский механизм регулирования неформальной занятости на российском рынке труда, включающий в себя как уже реализуемые, так и предлагаемые автором инструменты: новую форму деятельности физических лиц – государственно-фрилансерское партнерство и инструмент регулирования социально-трудовых отношений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях на основе изученных международных и российских нормативно-правовых актов в сфере занятости. Основной задачей механизма является привлечение неформально занятого населения для осуществления деятельности на официальных условиях трудоустройства. Представленный механизм не является радикальным решением по борьбе с неформальной занятостью, а нацелен именно на повышение заинтересованности рабочей силы в выходе из теневой занятости. В сложившихся неблагоприятных экономических условиях, связанных с распространением коронавирусной инфекции, сокращением рабочих мест, потерей работы гражданами, предлагаемый механизм может послужить одной из программ по восстановлению ситуации на российском рынке труда. Поддержка со стороны государства в данный период может повысить лояльность к внедряемым на государственном уровне мерам, направленным на регулирование неформальной занятости.

Ключевые слова: неформальная занятость, прекариат, теневая занятость, регулирование неформальной занятости.

MECHANISM OF REGULATING INFORMAL EMPLOYMENT ON RUSSIAN LABOUR MARKET

Maria I. Glinskaya

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

In conditions of globalization, computerization of work places, use of flexible forms of employment it is necessary to design new radical solution aimed at regulating and stabilizing the situation connected with the rise in informal employment of the population. The article provides author's mechanism of regulating informal employment on Russian labour market, which covers tools being used now and those put forward by the author: a new form of individuals' work, i. e. state-freelance partnership and a tool of regulating social and labour relations on federal, regional and municipal levels on the basis of studying international and Russian normative and legal acts in the field of employment. The key goal of the mechanism is to involve informally employed population in work based on official conditions of employment. This mechanism is not a drastic solution for struggling informal employment, it is aimed at raising the work force interest in leaving the shadow employment. In unfavorable economic conditions connected with the corona-virus infection, reducing the number of jobs, loss of work by people this mechanism can act as a program of improving the situation on Russian labour market. State support in this period can raise loyalty to measures introduced by the government, whose aim is to regulate informal employment.

Keywords: informal employment, precariat, shadow employment, regulating informal employment.

В современных реалиях одной из основных проблем российского рынка труда является увеличение доли неформально занятых граждан в составе рабочей силы. Тенденции в мире направлены на постепенное повышение гибкости рынка труда. Мировая проблема, связанная с распространением коронавирусной инфекции, обязала организации перевести своих сотрудников на дистанционный формат работы, являющийся одной из гибких форм занятости. В ходе распространения пандемии многие зарубежные и отечественные эксперты, экспертные организации и аналитические центры пытаются давать прогнозы, используя сценарный подход [4]. Правительство Российской Федерации опубликовало Постановление от 3 апреля 2020 г. № 434 «Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции». В него вошли девять сфер деятельности: авиаперевозки, аэропортовая деятельность, автоперевозки; культура, организация досуга и развлечений; физкультурно-оздоровительная деятельность и спорт; деятельность туристических агентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере туризма; гостиничный бизнес; общественное питание; деятельность организаций дополнительного образования, негосударственных образовательных учреждений; деятельность по организации конференций и выставок; деятельность по предоставлению бытовых услуг населению. По данным Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, 3,7 млн человек имеют статус безработных, а по прогнозам Высшей школы экономики количество безработных к моменту стабилизации ситуации может достичь 5–6 млн человек. По оценке специалистов, еще пару лет будет наблюдаться высокий уровень безработицы из-за резкого сокращения рабочих мест в отраслях, которые пострадали от коронавирусной инфекции [8]. Государству придется

предпринимать активные меры по стабилизации ситуации на рынке труда. Меры обязательно должны содержать мотивационную компоненту как для работника, возвращающегося к трудовой деятельности (даже на менее выгодных для себя условиях), так и работодателя, прилагающего усилия для сохранения своего бизнеса.

Одним из возможных выходов из сложившейся ситуации является использование организационно-экономического механизма регулирования неформальной занятости и предложенных в рамках механизма инструментов – государственно-фрилансерского партнерства в тесном взаимодействии с цифровой платформой учета и сопоставления информационных сведений по повышению состава рабочей силы.

Предлагаемые ранее на государственном уровне меры по регулированию масштабов неформальной занятости не принесли желаемых результатов в периодах их апробации и дальнейшей реализации, а сейчас и вовсе могут быть не востребованы гражданами. Среди реализованных мер можно отметить патентную систему налогообложения, программу для самозанятых (2017 г.) и новый налоговый режим для самозанятых «Налог на профессиональный доход», результаты которого можно будет оценить после проведения эксперимента – 31 декабря 2028 г.¹ Одна из причин неэффективности представленных мер состоит в сложившемся негативном отношении к неформальной занятости и отсутствию видимых преференций для участия в предлагаемых на государственном уровне проектах.

В этой связи нами разработан организационно-экономический механизм регулирования неформальной занятости, позволяющий переломить сложившуюся негативную динамику распространения неформальной занятости, повысить заинтересованность выхода неформально заня-

¹ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/

тых граждан из теневой занятости, а также предоставить возможность безработным гражданам вернуться к трудовой деятельности. Представленный механизм – это не еще одна дополнительная мера регулирования, а набор инструментов и методов воздействия с предпочтениями для участников. Организационно-экономический

механизм регулирования неформальной занятости, представленный на рис. 1, – это система, включающая в себя инструменты, методы и принципы, нацеленные на упорядочение отношений и способствующие удовлетворению интересов неформально занятых граждан.

Организационно-экономический механизм регулирования неформальной занятости на российском рынке труда

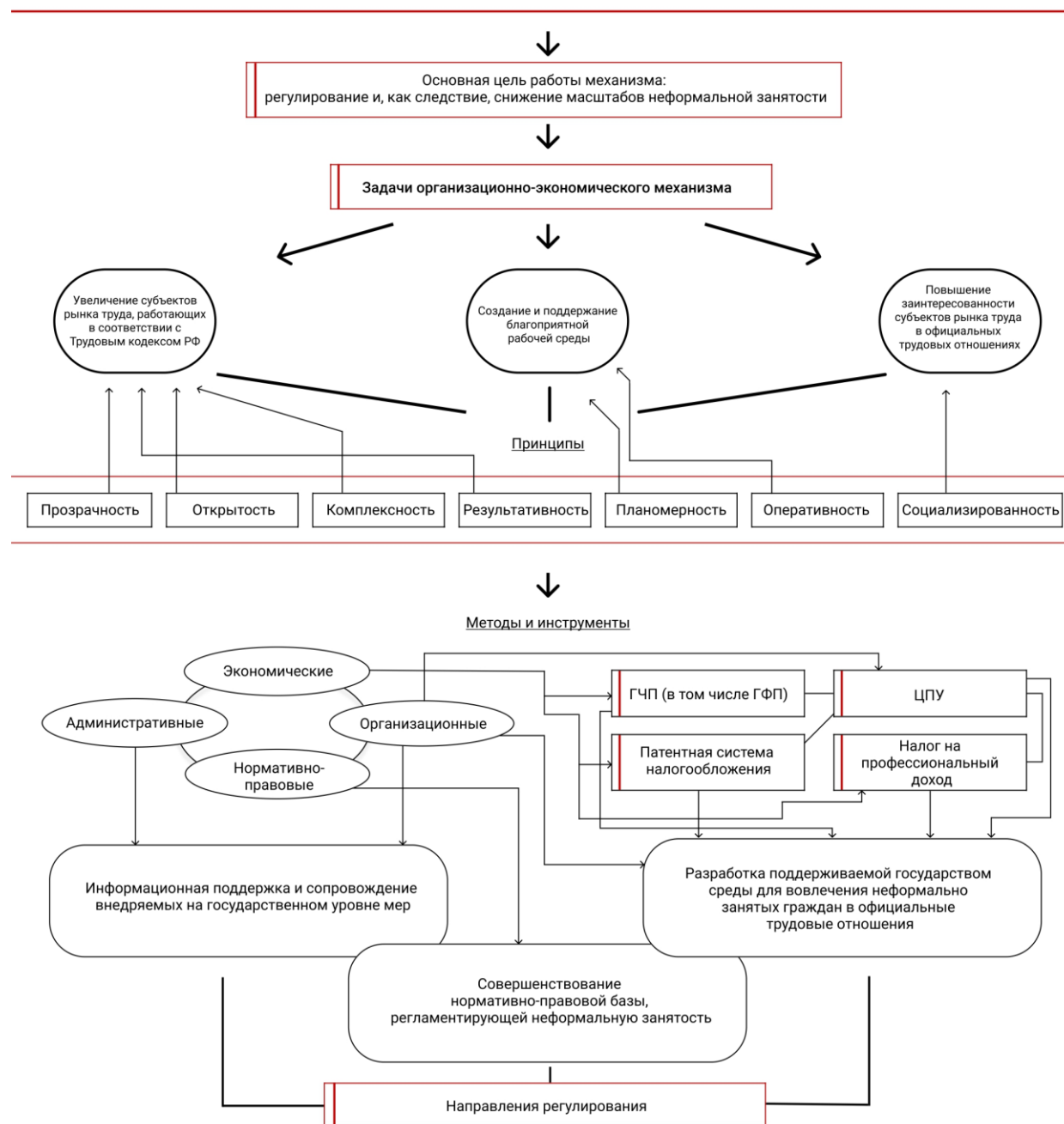


Рис. 1. Механизм регулирования неформальной занятости

Механизм должен быть использован комплексно и нацелен на решение сразу нескольких задач, среди которых:

- увеличение количества субъектов рынка труда, работающих в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;
- создание и поддержание благоприятной рабочей среды;
- повышение заинтересованности субъектов рынка труда в официальных трудовых отношениях.

Для решения задачи выхода из неформальной занятости гражданином выбирается один или несколько инструментов, представленных в организационно-экономическом механизме, отвечающих его требованиям. При этом он может ознакомиться с законодательством, преференциями и особенностями осуществления трудовой деятельности в новой для себя форме. Принципы, положенные в основу механизма, позволяют получить максимальную информационную повестку по ведению деятельности, взаимодействию с государственными органами, аналогичному опыту участников.

Для достижения основной цели механизма – регулирование и, как следствие, сокращение масштабов неформально занятых граждан – параллельно совершенствуются направления регулирования: доработка нормативной базы, регулирующей неформальную занятость; разработка поддерживаемой государством среды для вовлечения неформально занятых граждан, в том числе информационной, и пр.

В основу работы механизма положены авторские инструменты, цель которых – повышение заинтересованности неформально занятых граждан во вступлении в официальную форму трудовых отношений, которая будет для них предпочтительнее неформальной занятости.

В качестве одного из инструментов механизма регулирования неформальной занятости на российском рынке труда можно предложить новую форму деятельности физических лиц – государственно-

фрилансерское партнерство (ГФП), которое может рассматриваться как разновидность государственно-частного партнерства (ГЧП), но с тем отличием, что участником проектов ГЧП становится не коммерческая организация, а малый бизнес (или микропредприятия) в виде индивидуальных предпринимателей и/или самозанятых. Целесообразность такой конструкции подтверждается тем, что федеральные органы исполнительной власти, включая правительство Российской Федерации, регулярно принимают решения о необходимости допуска малого бизнеса и микропредприятий к государственному заказу, участию в проектах с государственными корпорациями и т. д. Закрепление формы ГФП в Федеральном законе от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также институциональное закрепление механизма реализации ГФП позволят ограничить более сильное положение и рыночную власть государственных корпораций в пользу микропредприятий (самозанятых, индивидуальных предпринимателей) [9]. Проекты ГФП также поддерживают цель вышеуказанного закона в части создания правовых условий для привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации и повышения качества товаров, работ, услуг, но первым делом они нацелены на «обеление» деятельности неформально занятых граждан и привлечение их к новой форме взаимодействия [3].

Основными принципами государственно-фрилансерского партнерства являются доступность, а самое главное – открытость информации; отсутствие дискриминации, т. е. наличие равноправия сторон, справедливость распределения рисков между участниками; добросовестное исполнение участниками ГФП своих обязательств; свобода заключения соглашения. Все они де-

лают привлекательной саму идею получения данного статуса.

В основу разработки ГФП положены стимулирующие меры. Сам он построен на открытости и прозрачности, позволяя участникам неформального сектора увидеть для себя плюсы вступления в данный вид партнерства.

Вступление фрилансеров в государственно-фрилансерское партнерство содержит ряд преференций:

- простота регистрации и подачи документов;
- регистрация без оплаты государственных пошлин;
- гарантии исполнения обязательств с обеих сторон;
- открытая информация по добросовестности работодателей и исполнителей;
- быстрый срок рассмотрения обращений;

– предоставление персонального консультанта, закрепленного за каждым участником ГФП;

– автоматическое формирование отчетности по проведенным операциям;

– присвоение номера ГФП сопровождается уникальным кодом, благодаря которому можно моментально производить оплату услуг или выполненных работ;

– формирование портфеля реально выполненных проектов с отзывами по проделанной работе;

– поддержка государства в поиске работ для выполнения – биржа заказов;

– первые три сделки, осуществленные в месяц, не облагаются налогами;

– упрощенная система налогообложения, введенная законодательно в Налоговом кодексе Российской Федерации.

Использование государственно-фрилансерского партнерства дает преимущество всем его участникам (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества использования портала ГФП его участниками

Исполнители работ/услуг	Потребители услуг	
Фрилансеры	Физические лица	Организации
Использование контактов и базы заказов портала для обеспечения бесперебойной работы	Использование проверенных поставщиков работ и услуг	Изменение процедуры налогообложения на упрощенную, используемую при взаимодействии с представителями ГФП (не менее трех контактов за налоговый период)
Формирование портфолио работ	Выбор поставщиков работ и услуг на основании реально проведенных договоров и сделок	
Планируемая система автоматического отчисления налогов с каждой оказанной услуги или выполненной работы		
Статус участника ГФП присваивается на безвозмездной основе	Упрощенная регистрация потребителя услуги	Регистрация на портале ГФП имеет упрощенную систему при наличии личного кабинета в налоговой инспекции
Первые три договора не облагаются налогами при использовании данной системы (ежемесячно)		
Отсутствие дополнительных рисков неиспользования статуса участника ГФП		Страхование рисков от невыполнения работ или оказания услуг
Предоставление кредитов для бизнеса по пониженным ставкам, а также займов		Получение информации о финансовом состоянии участника ГФП

Предложенный инструмент не обладает рисками, которым подверглась идея самозанятых граждан, апробированная и не принесящая результатов на настоящий момент. Она нацелена в первую очередь на

катеорию граждан, осуществляющих трудовую деятельность на нерегулярных и зачастую неформальных условиях, что усугубляется сложившейся ситуацией на рынке труда. Среди неформально занято-

го населения наибольшую востребованность данный инструмент может получить у молодых специалистов поколения Y, которые открыто заявляют, что кроме работы у них есть другие ценности и они не готовы жертвовать ими. Они хотят, чтобы работа оставляла время на встречи с друзьями, занятия спортом и другие увлечения [1]. Возможность планирования личного времени, осуществляя трудовую деятельность в статусе ГФП, позволяет молодым специалистам продолжать профессиональное обучение, что выступает необходимым условием актуализации собственного профессионального потенциала современного человека на протяжении всей его жизни [10]. Рынок труда стал настолько динамичен, что работодателю становится менее интересно, какое образование у выпускников, что подтверждают специалисты по персоналу, руководители компаний, рекрутеры, которые отказываются от эксклюзивного набора выпускников топовых университетов [6].

В рамках организационно-экономического механизма также предложен инструмент регулирования социально-трудовых отношений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях на основе изученных международных и российских нормативно-правовых актов в сфере занятости. Регулирование может осуществляться через цифровую платформу учета и сопоставления информационных сведений по повышению состава рабочей силы (ЦПУ), способствующую снижению масштабов неформальной занятости на российском рынке труда. Основная задача инструмента состоит в регулировании, учете и отслеживании состава рабочей силы на основе спроектированной межведомственной платформы с удаленным доступом, которая сможет хранить данные о действующих в Московском регионе страховых номерах индивидуальных лицевых счетов (СНИЛС) и привязывать их к иным данным, хранящимся в информационных системах Москвы. Используя СНИЛС как единственный источник достоверной ин-

формации, имеется возможность формирования полной и актуальной базы официально работающих людей, платящих налоги и вычеты в рамках своей профессиональной деятельности. СНИЛС является также единственным пока идентификатором гражданина на портале государственных услуг.

Для того чтобы предложенная на базе СНИЛС сквозная аналитическая платформа эффективно использовалась в целях сокращения масштабов неформальной занятости, необходимо:

1. *Систематическое обновление электронной базы имеющихся СНИЛС в режиме онлайн.* Отслеживание динамики прибытия и выбытия СНИЛС (рождение/смерть граждан) при достижении жителями трудоспособного возраста происходит из общей базы. В этом случае мониторинг соотношения СНИЛС (трудоспособного по возрасту и иным ограничениям населения) и отчислений в ПФР можно будет проводить в режиме онлайн, анализируя влияние тех или иных введенных мер по легализации занятости на рост налоговых отчислений.

2. *Осуществлять учет разницы между налоговыми отчислениями и количеством СНИЛС.* Для этого необходимо проведение работы по получению СНИЛС на обязательной основе для всего взрослого трудоспособного населения. Это позволит более точно отражать количество трудоспособного населения в составе рабочей силы.

3. *Разработать категорирование СНИЛС в онлайн-базе.* Это позволит последовательно исключать все нетрудоспособные категории граждан, имеющие СНИЛС. В итоге при сортировке будет сформирована база СНИЛС рабочей силы города Москвы, которая отчисляет налоги в бюджет города.

При наличии сформированной онлайн-базы СНИЛС не пропадает необходимость ее сверки со СНИЛС граждан, зарегистрированных на порталах государственных и муниципальных услуг и получающих соответствующие услуги, а также с базой налоговых отчислений в ПФР и ОМС. Если человек систематически получает и опла-

чивает государственные услуги, в том числе оплачивает налоги и пошлины, но не отчисляет налоги на доходы физических лиц, то он может попасть в группу для бо-

лее детальной проверки. Предлагаемая онлайн-база требует систематического обновления всеми задействованными структурами (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Предложения по пополнению и обновлению онлайн-базы СНИЛС

Предложение по обновлению и пополнению онлайн-базы	Задействованные структуры
Появление (регистрация в системе) новых СНИЛС и отнесение их к различным группам в зависимости от участия в составе рабочей силы	Пенсионный фонд РФ
Выбытие СНИЛС в результате смерти человека	
Учет налоговых отчислений граждан исходя из их СНИЛС и ИНН	Налоговая инспекция
Получение по данным СНИЛС государственных услуг, оплата иных налогов и пошлин, их связь с размером НДФЛ	
Изменение размера НДФЛ при смене работы владельца СНИЛС, попадание его в категорию безработных, на биржу труда	Трудовая инспекция, Центры занятости населения
Выдача на СНИЛС номера УЭК – универсальной электронной карты	Многофункциональный центр, Мои документы
Установление связи СНИЛС конкретных жителей Москвы и адресов их регистрации на предмет сдачи в аренду жилья без регистрации	Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр)/ Налоговая инспекция
Установление связи СНИЛС конкретных жителей Москвы с имеющимися данными об учредительстве гражданами юридических лиц, их имуществе, в том числе за рубежом	
Установление связи СНИЛС с кредитной историей и предоставление текущих данных о декларируемом доходе граждан в кредитные организации, кредитующие данных граждан	Кредитные учреждения

Наличие такого мощного инструмента, связывающего количество СНИЛС региона с идентификаторами, позволяющими в режиме реального времени производить мониторинг размеров налоговых отчислений, обнаруживать неформально занятых граждан и впоследствии предлагать им варианты выхода из создавшегося положения, нацелено на снижение масштабов неформальной занятости на российском рынке труда.

Владельцем и координатором базы необходимо назначить Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы при поддержке Департамента информационных технологий города Москвы. Доступ к своим разделам базы необходимо предоставить Государственной инспекции труда города Москвы, отделениям Пенсионного фонда Российской Федерации по городу Москве, другим органам власти и организациям, в том числе контрольным и общественным, а также экспертным, осуществляющим методическое

сопровождение и поддержку наполнения и формирования базы данных.

Целью формирования базы на основе СНИЛС является в первую очередь осознание реальных границ неформальной занятости, их категоризация и разработка последующих мер, направленных на работу с каждой отдельной категорией.

В каждом инструменте имеются неточности, требующие дополнительных мер по их устранению. В случае с цифровой платформой учета и сопоставления информационных сведений по повышению в составе рабочей силы занятых лиц – это доля населения, классификацию которой сложно произвести в установленных рамках. Структура определения этой доли населения представлена на рис. 2. Эта доля людей не оставляет о себе никаких информационных следов, кроме наличия СНИЛС. Идея состоит в том, что житель Москвы неизбежно оставляет «информационные следы». Любой из них при готовности органов власти можно либо сводить в базу с аналитическим инструментарием,

либо напрямую нормативно связывать с информацией о доходах физических лиц, а далее принимать управленческие решения. Для снижения рисков неустойчивой занятости следует максимально модернизировать с учетом требований цифровой экономики систему регулирования трудо-

вых отношений там, где такие риски возникают [7]. Механизм, направленный на неформально занятое население, и инструменты, заложенные в его основу, не должны быть кардинальными и имеющими подавляющее воздействие на население.

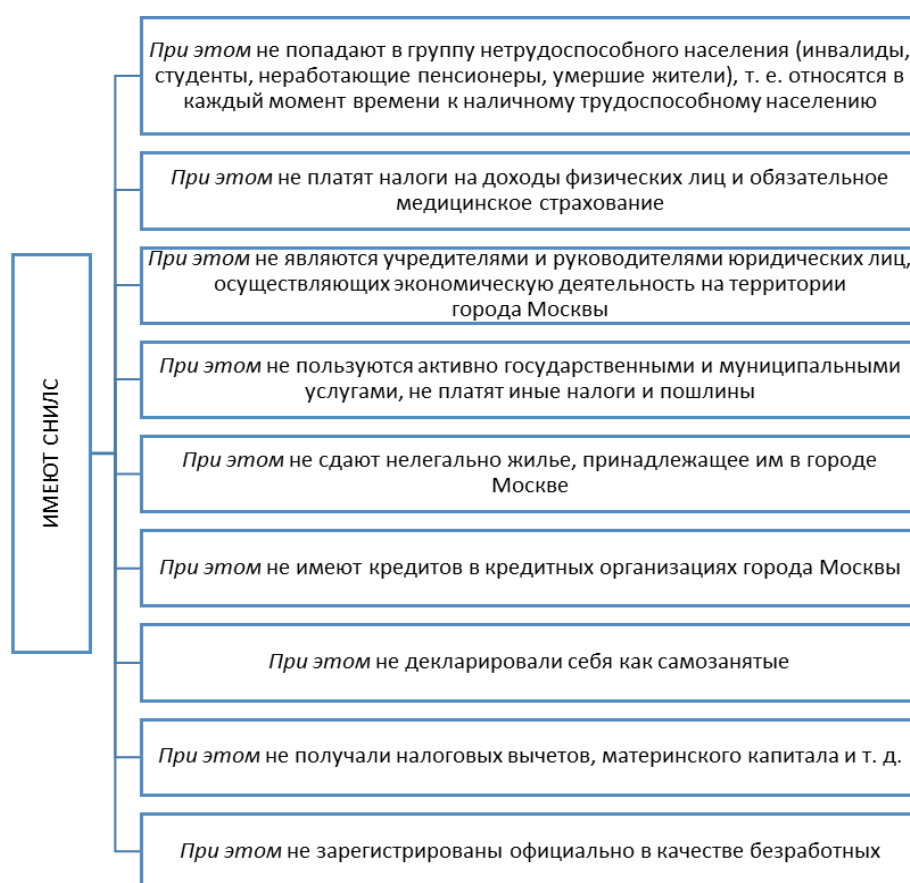


Рис. 2. Структура определения части населения, потенциально не учтенной с помощью инструмента

Представленные инструменты действуют комплексно. Цифровые платформы учета и сопоставления информационных сведений по повышению состава рабочей силы в целях регулирования трудовых отношений на региональном и муниципальном уровнях собирают и аккумулируют открытые данные о рабочей силе, не принимающей участие в трудовых отношениях (активность по которым не наблюдается в период от одного года), и передают эту информацию по портал ГФП. Информация, предоставляемая ЦПУ на портал, позволяет формировать автома-

тические приглашения и публиковать их через личный кабинет налогоплательщика для получения статуса ГФП и обучения работе в данном статусе. В каждой налоговой инспекции страны имеется информация по налогу на профессиональный доход, поэтому публикация таких приглашений может быть крайне интересна и востребована при грамотном информировании о предпочтениях, которые получает участник.

В век современных технологий, компьютеризации рабочих мест именно ГФП представляет собой наиболее реальную форму,

которая поможет населению легализовать свои доходы с наименьшими барьерами на входе и невысоким уровнем давления со стороны государства. Глобализация в мире ведет к повышению гибкости труда, вынуждая компании использовать гибкие формы занятости. Представленный механизм позволяет удовлетворить потребности современного рынка труда [2], однако требует значительных временных затрат, а также финансирования со стороны государства. Современное состояние экономики характеризуется активным распространением различных нетипичных форм занятости, которые по существу выступают основной тенденцией в развитии социально-

трудовых отношений начиная с 80-х гг. XX в. С развитием интернет-технологий дистанционная работа получила практически безграничные возможности. И сегодня все больше говорится о перспективах дальнейшего увеличения количества работников, занятых по принципу удаленной работы [5]. Данное предложение не может в полной мере исправить уже сложившуюся на территории Российской Федерации ситуацию, но может заинтересовать неформально занятое население выйти из теневой занятости и вернуться к официальным трудовым отношениям.

Список литературы

1. Бадмаева С. В., Манина Л. Д. Особенности мотивации трудовой деятельности молодых специалистов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 5–6. – С. 53–58.
2. Глинская М. И. Будущее занятости: трансформация класса прекариата // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 4. – С. 15–19.
3. Глинская М. И. Государственно-фрилансерское партнерство как инструмент воздействия на неформальную занятость // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 121–129.
4. Гришин В. И., Домащенко Д. В., Константинова Л. В., Кошкин А. П., Устюжанина Е. В., Штыхно Д. А., Шубенкова Е. В. Жизнь после пандемии: экономические и социальные последствия // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 3 (111). – С. 5–18.
5. Квачев В. Г. Неустойчивая занятость: социальные последствия // Ломоносовские чтения – 2017 : сборник тезисов выступлений. – М., 2017. – С. 421–423.
6. Локтюхина Н. В. Проблемы сферы профессионального образования в контексте будущего сферы труда // Будущее сферы труда: глобальные вызовы и региональное развитие : сборник статей Международного форума / под ред. Г. Р. Баймурзиной, Р. М. Валиахметова. – Уфа, 2019. – С. 151–155.
7. Локтюхина Н. В., Новикова И. В. Регулирование рынка труда и занятости населения в условиях развития информационно-коммуникационных технологий // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – № 1 (203). – С. 40–49.
8. Минтруд допустил появление до 6 млн безработных в России после эпидемии [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/society/28/04/2020/5ea87a179a794752f55d0511> (дата обращения: 12.05.2020).
9. Романова В. В. О развитии законодательства о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 12. – С. 39–44.
10. Shubenkova E. V., Badmaeva S. V., Gagiev N. N., Pirozhenko E. A. Adult Education and Lifelong Learning as the Basis of Social and Employment Path of the Modern Man // Espacios. – 2017. – Vol. 38. – N 25. – С. 25.

References

1. Badmaeva S. V., Manina L. D. Osobennosti motivatsii trudovoy deyatel'nosti molodykh spetsialistov [Specific Motivation of Work for Young Specialists]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rating and Remuneration in Industry], 2017, No. 5–6, pp. 53–58. (In Russ.).
2. Glinskaya M. I. Budushchee zanyatosti: transformatsiya klassa prekariata [The Future of Employment: Transformation of Precariat Class]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovation. Investment], 2018, No. 4, pp. 15–19. (In Russ.).
3. Glinskaya M. I. Gosudarstvenno-frilanserskoe partnerstvo kak instrument vozdeystviya na neformal'nuyu zanyatost [State-Freelance Partnership as a Tool of Influencing Informal Employment]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2019, No. 5, pp. 121–129. (In Russ.).
4. Grishin V. I., Domashchenko D. V., Konstantinova L. V., Koshkin A. P., Ustyuzhanina E. V., Shtykhno D. A., Shubenkova E. V. Zhizn posle pandemii: ekonomicheskie i sotsialnye posledstviya [Life after the Pandemia: Economic and Social Consequences]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 3 (111), pp. 5–18. (In Russ.).
5. Kvachev V. G. Neustoychivaya zanyatost: sotsialnye posledstviya [Unstable Employment: Social After-Effects]. *Lomonosovskie chteniya – 2017, sbornik tezisev vystupleniy* [Lomonosov readings – 2017. Collection of report theses]. Moscow, 2017, pp. 421–423. (In Russ.).
6. Loktyukhina N. V. Problemy sfery professional'nogo obrazovaniya v kontekste budushchego sfery truda [Problems of Professional Education in the Context of Future Labour Sphere]. *Budushchee sfery truda: globalnye vyzovy i regionalnoe razvitiye, sbornik statey Mezhdunarodnogo foruma* [The Future of the Labour Sphere: Global Challenges and Regional Development. Collection of articles of the International Forum], edited by G. R. Baymurzina, R. M. Valiakhmetov. Ufa, 2019, pp. 151–155. (In Russ.).
7. Loktyukhina N. V., Novikova I. V. Regulirovanie rynka truda i zanyatosti naseleniya v usloviyakh razvitiya informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy [Regulating Labour Market and Employment in Conditions of IT Technologies Development]. *Standard of Living in Regions of Russia*, 2017, No. 1 (203), pp. 40–49. (In Russ.).
8. Mintrud dopustil poyavlenie do 6 mln bezrabotnykh v Rossii posle epidemii [The Ministry of Labour Assumes the Number of Unemployed Reach 6 m in Russia after the Epidemics] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://www.rbc.ru/society/28/04/2020/5ea87a179a794752f55d0511> (accessed 12.05.2020).
9. Romanova V. V. O razvitii zakonodatelstva o gosudarstvenno-chastnom partnerstve, munitsipalno-chastnom partnerstve [Legislation Development concerning State-Private Partnership and Municipal-Private Partnership]. *Gosudarstvennaya vlast i mestnoye samoupravleniye* [State Power and Local Self-Government], 2015, No. 12, pp. 39–44. (In Russ.).
10. Shubenkova E. V., Badmaeva S. V., Gagiev N. N., Pirozhenko E. A. Adult Education and Lifelong Learning as the Basis of Social and Employment Path of the Modern Man. *Espacios*, 2017, Vol. 38, No. 25, p. 25–30.

Сведения об авторе

Мария Игоревна Глинская

начальник отделения деканата факультета
маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова.

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

E-mail: Glinskaya.MI@rea.ru

Information about the author

Maria I. Glinskaya

Vice-Dean Faculty of Marketing
of the PRUE.

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

E-mail: Glinskaya.MI@rea.ru

ВОПРОСЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

А. А. Маматханов

Ташкентский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, Ташкент, Узбекистан

Международная миграция, в частности миграция трудовых ресурсов, играет значимую роль как для самих мигрантов – участников международного разделения труда, так и для стран исхода и назначения, особенно с точки зрения экономического развития. Известно положительное влияние трудовой миграции для стран исхода как донора трудовых ресурсов, когда мигранты направляют значительные средства на родину, улучшая таким образом уровень жизни членов домохозяйств, оставленных на родине, посредством обеспечения доступа к основным социальным благам и услугам, таким как образование, здравоохранение, продовольствие. Вместе с тем вопросы регулирования миграционных процессов в самом Узбекистане до сих пор остаются актуальными, а последние попытки нивелирования пока не увенчались успехом. На этом фоне Россия как основной партнер Узбекистана по миграционному обмену трудовыми ресурсами, являясь страной назначения, принимает первые шаги в сторону либерализации миграционного законодательства и, скорее всего, примет и другие волевые решения для упрощения процедур принятия в свое гражданство все большего числа лиц (граждан СНГ) в приоритетном порядке. Узбекистан в среднесрочной перспективе будет иметь избыток трудовых ресурсов, рынком приложения труда его граждан будет Россия. Для создания прочных основ социальной защиты узбекских мигрантов необходимо наличие законодательных основ местного значения и международных соглашений. В статье автором даны рекомендации по разработке миграционной политики для обеспечения устойчивости роста экономики Узбекистана и прочности общественного строя.

Ключевые слова: трудовой мигрант, переводы мигрантов, социальные гарантии и страхование мигрантов, пенсионное обеспечение мигрантов, миграционное законодательство, гражданство, регулирование миграционных процессов, конвенции МОТ.

REGULATING LABOUR MIGRATION IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Akmalkhon A. Mamatkhanov

Tashkent Institute (branch) of PRUE, Tashkent, Uzbekistan

International migration, in particular migration of labour resources plays an important role both for migrants themselves as participants of international division of labour and for countries of departure and destination, especially from the point of view of economic development. We know the positive impact of labour migration for countries of departure as a labour resource donor, when migrants send considerable cash to their native land, which improves the standard of living of members of their households and provides access to key social welfare and services, such as education and Public health service, food. However, issues dealing with regulation of migration processes in Uzbekistan are still topical and the latest attempts to settle them were useless. At the same time Russia as a key partner of Uzbekistan in migration exchange of labour resources, as a country of destination is taking first steps to liberalize migration legislation and is ready to take other decisions to simplify the procedure of granting its citizenship to more and more people (citizens of the CIS). Uzbekistan in the medium- range of time will have an excess amount of labour resource, which can be used in Russia but for building the strong foundation of social protection of Uzbek migrants it is necessary to develop local legislative basis and international agreements. The author provides recommendations aimed at designing migration policy to ensure stable economic growth in Uzbekistan and sustainability of its public system.

Keywords: labour migrant, migrants' transfers, social guarantees and insurance of migrants, system of pensions for migrants, migration legislation, citizenship, regulating migration processes, MOT convention.

Введение

Тема миграции населения, особенно международной трудовой миграции населения, является достаточно актуальной и широко обсуждаемой, тем более во время экономического кризиса в большинстве развитых европейских стран-реципиентов трудовых мигрантов, который приводит к ужесточению законодательств в области допуска иностранных граждан в свои пределы, вплоть до начала дискуссий по пересмотру некоторых пунктов Шенгенского соглашения о свободном перемещении в пределах ЕС или даже временном выходе из него [15].

По данным ООН, в 2019 г. численность международных мигрантов составляла примерно 272 млн человек (3,5% населения мира) [16], из них численность международных трудовых мигрантов – 164,0 млн человек [18].

Узбекистан, являясь частью мировой экономики и мирохозяйственных связей, также стал участником процессов международного обмена трудовыми ресурсами ввиду наличия молодого населения и, соответственно, избыточной рабочей силы, способной и желающей перемещаться за пределы республики в поисках работы.

Миграционный потенциал и основные страны-контрагенты

Узбекистан среди стран СНГ является третьей многочисленной страной (после России и Украины) с населением около 34,0 млн человек (по состоянию на 1 января 2020 г.) с ежегодным положительным естественным приростом населения от минимальных значений порядка 380 тыс. человек в 2003 г. до 610 тыс. человек в 2018 г. (табл. 1), вследствие чего имеются внушительное преобладание молодежи в населении, значительная демографическая нагрузка на трудоспособное население и ежегодное наполнение демографического потенциала, который должен быть правильно использован в целях развития экономики страны в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Следует отметить, что, несмотря на резкий (на заре независимости) отток населения с целью изменения постоянного места жительства с пиковым значением порядка 140 тыс. человек в 1995 г. и в среднем 40 тыс. человек ежегодно, естественный прирост значительно перекрывал эту потерю населения, обеспечивая порядка 1,5–1,7% ежегодного роста его численности (рис. 1).

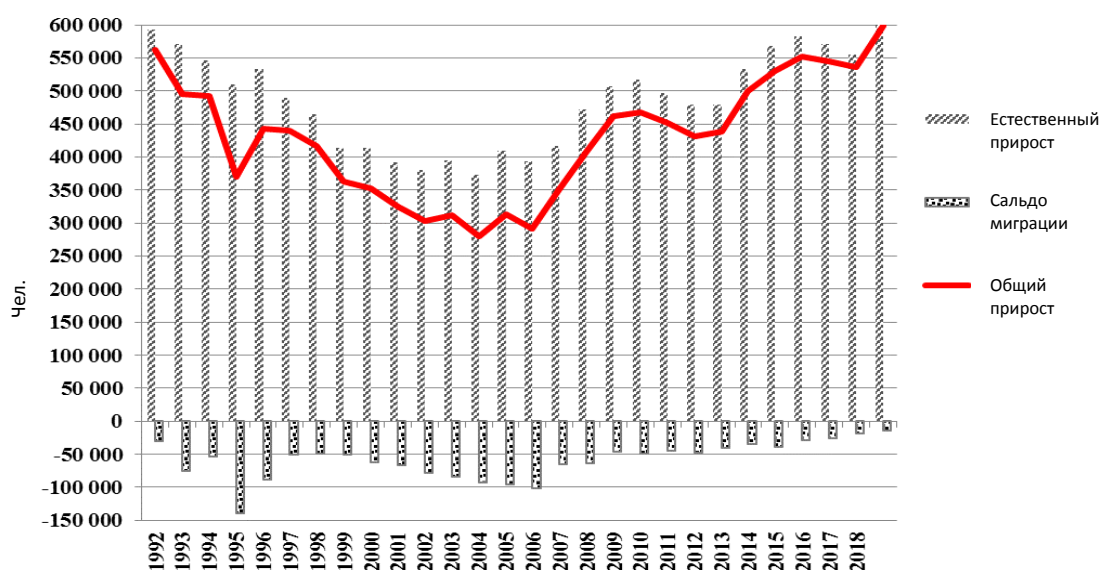


Рис. 1. Естественный и миграционный прирост в Узбекистане, 1991–2018 гг.

Составлено по данным Госкомстата Узбекистана.

Т а б л и ц а 1

Динамика изменения некоторых демографических показателей Узбекистана*

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Численность постоянного населения (на начало года), тыс. чел.	24 487,7	26 021,3	28 001,4	29 123,4	29 555,4	29 993,5	30 492,8	31 022,5	31 575,3	32 120,5	32 656,7
Число родившихся	527 580	533 530	634 810	622 835	625 106	679 519	718 036	734 141	726 170	715 519	768 520
Число умерших	135 598	140 585	138 411	143 253	145 988	145 672	149 761	152 035	154 791	160 723	154 913
Естественный прирост	391 982	392 945	496 399	479 582	479 118	533 847	568 275	582 106	571 379	554 796	613 607
Число прибывших	145 880	144 778	139 775	136 565	169 701	155 084	145 354	139 280	141 548	157 149	160 103
Число убывших	212 472	246 386	183 858	184 149	210 653	189 650	183 916	168 579	167 796	175 748	174 832
Сальдо миграции	-66 592	-101 608	-44 083	-47 584	-40 952	-34 566	-38 562	-29 299	-26 248	-18 599	-14 729
Общий прирост	325 390	291 337	452 316	431 998	438 166	499 281	529 713	552 807	545 131	536 197	598 878

* Составлено по данным Госкомстата Узбекистана.

Прогнозы численности населения Узбекистана показывают, что население страны в среднесрочной перспективе будет оставаться достаточно молодым, оказывая давление на рынок труда. Так, ежегодно 1–1,2 млн человек в возрасте 16–17 лет будут впервые выходить на рынок труда вплоть до 2050 г. Естественно, система высшего образования республики не сможет абсорбировать такую массу, значит, большая их часть будет нуждаться в трудоустройстве, в том числе за рубежом (табл. 2). Из этого следует, что Узбекистан следующие два или три десятилетия будет оставаться нетто-отправителем мигрантов, включая трудовых.

Ежегодный выезд значительного числа незанятого населения Узбекистана за пределы республики естественным образом снижает давление на внутренний рынок труда, где ощущается нехватка стабильных рабочих мест с достойной оплатой труда, и, более того, положительно влияет на материальное положение домохозяйств, отправляющих своих членов на работу за рубеж, которые вносят вклад в бюджет домохозяйств посредством отправления части заработной платы в виде трансфертов.

По данным ООН, на 2019 г. порядка 58,0% мигрантов из Узбекистана страной назначения выбрали себе Российскую Федерацию, Украину – 11,2%, Казахстан – 15,0%, Туркменистан – 3,4%. (рис. 2).

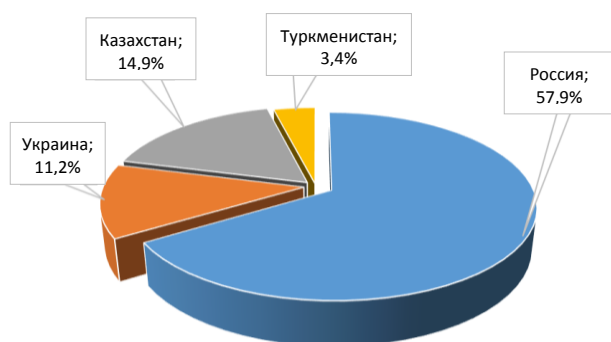


Рис. 2. Распределение мигрантов из Узбекистана по некоторым странам СНГ (в % к общей численности участников внешней миграции) [16]

Выбор этих стран очевиден ввиду ряда факторов:

- отсутствия визовых ограничений;
- исторических связей;
- наличия языковых навыков;
- сопредельности стран.

Интеграция Узбекистана в мирохозяйственные связи, а также происходящие в последние годы изменения с принятым вектором политики открытости страны для других стран мира меняют характер и географию движения граждан Узбекистана, что подтверждается увеличением доли выезжающих не только в страны СНГ, но и развитые страны мира: США, Канаду, Израиль, Германию, Южную Корею и Турцию (табл. 3).

Следует учесть, что въезд в эти страны ограничен в связи с жесткими визовыми требованиями, получение которых осложнено, особенно в целях легитимного трудоустройства, но несмотря на это виден положительный тренд увеличения числа выезжающих в эти страны граждан Узбекистана, что может свидетельствовать о повышении у принимающих сторон уровня доверия к гражданам республики.

Если правильно интерпретировать результаты социологического исследования, проведенного в начале 2019 г., порядка 31,5% граждан республики старше 18 лет желали бы работать за пределами республики с целью получения более высокой заработной платы¹.

Такой результат еще раз подтверждает не столько демографические возможности Узбекистана направлять свои трудовые ресурсы за рубеж, сколько желание самих граждан выезжать из страны в поисках более высокой оплаты труда по причине ее отсутствия на родине.

¹ URL: http://ijtimoiy-fikr.uz/ru/publikacii_v_smi/migracionnie_processi_v_zerkale_obshestvennogo_mneniya

Таблица 2
Демографический прогноз некоторых возрастных групп населения Республики Узбекистан в 2020–2050 гг.*

Возрастная группа населения, лет	2018		2020		2025		2030		2040		2050	
	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Чел.	%
Всего	32 656,7	100	33 683,1	100	35 929,0	100	37 806,3	100	41 347,4	100	44 503,5	100
0–6	4 716,6	14,4	4 842,7	14,4	4 630,7	12,9	4 289,5	11,3	4 448,8	10,8	4 544,3	10,2
11–15	2 619,6	8,0	2 836,4	8,4	3 154,3	8,8	3 413,0	9,0	2 993,7	7,2	3 124,3	7,0
16–17	1 012,3	3,1	1 015,1	3,0	1 226,7	3,4	1 258,6	3,3	1 248,7	3,0	1 202,4	2,7
18–23	3 516,8	10,8	3 271,0	9,7	3 114,5	8,7	3 622,5	9,6	3 952,7	9,6	3 553,7	8,0
24–30	4 444,8	13,6	4 468,0	13,3	4 090,4	11,4	3 741,6	9,9	4 534,7	11,0	4 502,2	10,1
16–Ж54/М59	19 610,1	60,0	19 954,3	59,2	21 008,3	58,5	22 239,3	58,8	24 340,8	58,9	24 626,2	55,3

* Составлено по: URL: <https://uzbekistan.unfpa.org/ru/publications>

Таблица 3

Численность мигрантов из Узбекистана по странам мира*

	1990		1995		2000		2005		2010		2015		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего	1 428 020	100	1 515 753	100	1 575 969	100	1 730 060	100	1 880 557	100	1 951 668	100	1 979 523	100
Россия	890 893	62,4	918 869	60,6	913 322	58,0	1 030 041	59,5	1 125 335	59,8	1 146 803	58,8	1 146 535	57,9
Украина	131 997	9,2	190 478	12,6	251 285	15,9	229 608	13,3	219 081	11,6	219 814	11,3	222 012	11,2
Соседние страны Центральной Азии														
Казахстан	131 905	9,2	150 058	9,9	168 223	10,7	216 537	12,5	264 862	14,1	281 713	14,4	294 395	14,9
Киргизия	18 416	1,3	16 955	1,1	14 993	1,0	12 800	0,7	10 426	0,6	9 183	0,5	8 997	0,5
Таджикистан	18 848	1,3	12 829	0,8	7 984	0,5	7 688	0,4	7 669	0,4	7 539	0,4	7 510	0,4
Туркменистан	110 271	7,7	87 778	5,8	71 162	4,5	70 180	4,1	67 903	3,6	67 505	3,5	67 075	3,4
Развитые страны мира														
США	14 633	1,0	19 082	1,3	23 613	1,5	26 322	1,5	29 911	1,6	61 204	3,1	66 093	3,3
Израиль	31 121	2,2	31 147	2,1	29 428	1,9	25 379	1,5	21 638	1,2	22 316	1,1	21 701	1,1
Германия	2 864	0,2	9 029	0,6	15 193	1,0	25 587	1,5	34 199	1,8	35 633	1,8	39 088	2,0
Турция	1 992	0,1	4 632	0,3	7 375	0,5	7 615	0,4	7 867	0,4	7 997	0,4	10 813	0,5
Южная Корея	30	0,0	1 823	0,1	4 198	0,3	9 821	0,6	19 326	1,0	24 012	1,2	24 444	1,2
Страны с высокими доходами	65 671	4,6	81 859	5,4	99 431	6,3	115 732	6,7	139 876	7,4	174 770	9,0	185 273	9,4
Страны со средними доходами	1 341 474	93,9	1 419 229	93,6	1 466 908	93,1	1 605 218	92,8	1 731 813	92,1	1 768 607	90,6	1 786 511	90,2

* Составлено по: URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>

Основной партнер – Россия

При численности населения на 1 января 2020 г. 146,7 млн человек и наметившейся тенденции ее незначительного прироста в последние годы убыль населения с начала

1990-х гг. идет затяжным ходом, скорее всего необратимым, несмотря на меры, принимаемые правительством Российской Федерации (рис. 3).

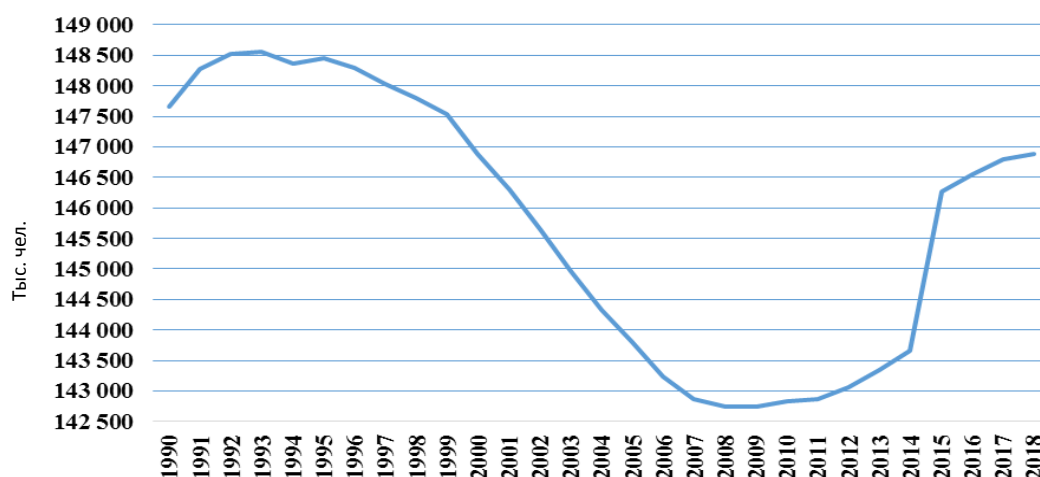


Рис. 3. Изменение численности населения России, 1990–2018 гг.

Составлено по данным Росстата.

Данные официальных источников показывают, что мигранты из Узбекистана вот уже более десяти лет занимают ведущее место среди стран СНГ по числу въезжающих в Россию, давно опередив Украину, более многочисленную по сравнению с Узбекистаном, хотя украинцы ментально и культурно ближе, лучше владеют русским языком. Из-за различий данных относительно миграции населения в зависимости от источника следует с особой осторожно-

стью воспринимать информацию о численности граждан Узбекистана в России. Например, Министерство занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан приводит цифру более 2,0 млн человек ежегодно, Главное управление по вопросам миграции МВД России – 4,8 млн человек из числа граждан Узбекистана, поставленных на миграционный учет, при этом 2,1 млн человек – в качестве прибывших в поисках работы по итогам 2019 г. (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Численность иностранных граждан, занимающихся трудовой деятельностью в России*

	2016		2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего по всем странам	4 284 181	100	4 854 004	100	5 047 788	100	5 478 249	100
Азербайджан	199 212	4,6	201 615	4,2	186 167	3,7	194 929	3,6
Армения	209 887	4,9	232 247	4,8	207 945	4,1	210 460	3,8
Беларусь	97 743	2,3	124 633	2,6	134 690	2,7	163 410	3,0
Казахстан	71 600	1,7	88 202	1,8	111 464	2,2	136 208	2,5
Киргизия	361 875	8,4	376 863	7,8	351 959	7,0	453 702	8,3
Молдова	242 035	5,6	227 011	4,7	177 468	3,5	174 150	3,2
Таджикистан	837 695	19,6	936 752	19,3	1 018 497	20,2	1 179 423	21,5
Узбекистан	1 433 557	33,5	1 822 933	37,6	2 007 407	39,8	2 107 302	38,5
Украина	504 096	11,8	503 287	10,4	460 622	9,1	435 528	8,0

* Составлено по: URL: <https://мвд.рф/Deljatelnost/statistics/migracionnaya>

Известно, что в Российской Федерации система учета и регистрации миграции населения менялась несколько раз, а по сути, нигде в мире нет совершенной системы учета, которая может представить точные цифры по численности иностранцев, проживающих на данной территории на тот или иной момент времени.

Регулятивная составляющая вопросов трудовой миграции в Узбекистане: изменения и результаты

Ввиду отсутствия отдельного закона по вопросам миграции населения, несмотря на наличие внушительного потока граждан Узбекистана за пределы страны, можно утверждать, что регулирование процессов миграции происходит эпизодически, отражаясь в тех или иных законодательных актах, направленных на решение сиюминутных задач, и выражается в отсутствии комплексного подхода с перспективой на будущее. Естественно, право гражданина Узбекистана на труд заложено в Конституции Республики Узбекистан, Законе Республики Узбекистан «О занятости населения» и других подзаконных актах, где в числе прочих не воспрещается перемещение граждан за пределы республики в поисках работы.

При Министерстве занятости и трудовых отношений (бывшее Министерство труда и социальной защиты населения) Республики Узбекистан образовано Агентство по вопросам внешней трудовой миграции, но изначально оно занималось вопросами организованного набора трудовых мигрантов для работы в Республике Корея на основе межгосударственного соглашения, которое устанавливало ежегодные квоты приема по востребованным специальностям, условия оплаты труда, гарантии социальной защиты и охраны трудящихся и др.

Организованная система трудоустройства за границей отсутствовала, не были подписаны соответствующие межгосударственные или международные соглашения, а некоторые основополагающие до-

кументы не подписаны и не ратифицированы до сих пор, в том числе ряд конвенций МОТ в области гарантии защиты прав трудящихся-мигрантов.

Все это указывало на то, что вопросы трудовой миграции населения игнорировались, как будто мигрантов из числа граждан Узбекистана не было в природе, и это несмотря на значительные переводы этих же мигрантов в республику, которые оказали положительное влияние на материальное положение членов семей, оставшихся на родине.

Вместе с тем представляют интерес изменения, произошедшие в последние годы (начиная с 2018 г.), а именно озвучивание из официальных источников числа трудовых мигрантов в пределах 2–2,5 млн человек [13] и, следовательно, признание необходимости принятия скорейших мер регулирования трудовой миграции, обеспечивающих их организованный и управляемый характер, защиту и гарантию основополагающих прав трудовых мигрантов – граждан Узбекистана.

Поистине революционным можно считать Постановление Президента Республики Узбекистан от 5 июля 2018 г. № ПП-3839 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы внешней трудовой миграции Республики Узбекистан», которое либерализовало этот сегмент, разрешив частным юридическим лицам оказывать содействие в трудоустройстве граждан республики за пределами страны при условии получения этими юридическими лицами соответствующих лицензий со стороны Агентства по вопросам внешней трудовой миграции при Министерстве занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан, в том числе внедрив порядок выдачи разрешения гражданам на трудоустройство за рубежом, заменив его на уведомительный порядок регистрации в качестве лица, занимающегося трудовой деятельностью за рубежом.

Вслед за этим историческим решением принят ряд других взаимосвязанных и по-

следовательных законодательных актов, например, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12 сентября 2018 г. № 725 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и коренному пересмотру системы организованного трудоустройства граждан Республики Узбекистана за рубежом», Закон Республики Узбекистан от 16 октября 2018 г. № ЗРУ-501 «О частных агентствах занятости», Указ Президента Республики Узбекистан от 20 августа 2019 г. № УП-5785 «О мерах по дальнейшему усилению гарантий защиты граждан Республики Узбекистан, осуществляющих временную трудовую деятельность за рубежом, и членов их семей», Постановление Кабинета Министров от 23 августа 2019 г. № 713 «О дополнительных мерах по защите прав и законных интересов граждан Республики Узбекистан, осуществляющих временную трудовую деятельность за рубежом» и др.

Для упорядочения организованного набора желающих трудоустроиться за рубежом граждан республики и оказания правовой помощи в рамках Агентства по вопросам внешней трудовой миграции созданы представительства в ряде зарубежных стран с наибольшей концентрацией трудовых мигрантов из Узбекистана (Российской Федерации, Кореи, Турции, ОАЭ, Казахстане) и планируется их создание со статусом консульского учреждения в других перспективных странах. Также намечено учреждение в Узбекистане представительств зарубежных государственных учреждений и организаций для предвыездной подготовки и адаптации, найма и отправки на работу за рубеж [2].

Таким образом, была снята монополия Агентства по вопросам внешней трудовой миграции в подготовке и отправке за рубеж граждан, желающих трудоустроиться.

С момента вступления в силу законодательства о деятельности частных агентств занятости прошло совсем немного, но уже имеется ряд фактов противоправных действий с их стороны [10], где обманутыми стали многочисленные граждане, которые,

поверив в возможность трудоустройства за рубежом, используя сбережения и другие источники, оплатили суммы, равные кратности средней заработной платы в стране, за такую возможность заработка и оказались в трудной жизненной ситуации [6].

В настоящее время рассматривается вопрос дальнейшего усовершенствования законодательства в области регулирования деятельности частных агентств занятости [1] с целью защитить граждан республики от недобросовестных действий этих субъектов предпринимательства [8].

Выводы и рекомендации

Как показывают вышеприведенные данные, численность мигрантов из Узбекистана увеличивается из года в год. Имеющийся демографический прогноз позволяет допустить, что рынок труда страны будет насыщаться, и для снижения демографической нагрузки одним из выходов станет выезд незанятой части населения за пределы республики для трудовой деятельности. Кроме того, сами граждане выражают готовность и желание выезжать за пределы страны в поисках более достойной оплаты труда.

В ближайшей перспективе основным партнером Узбекистана по обмену трудовыми ресурсами будет оставаться Российская Федерация ввиду наличия проблем восполнения демографических потерь, являющихся необратимыми, и принимаемых соответствующих мер со стороны российского правительства.

Следует обратить внимание, что правительство Российской Федерации с начала 2020 г. стало быстро менять свое законодательство в сторону сильного упрощения режима принятия в свое гражданство лиц из ряда государств – членов СНГ, в результате был принят Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. № 134-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О гражданстве Российской Федерации» в части упрощения процедуры приема в гражданство Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства». Было

предложено упразднение разрешения на временное проживание (РВП), когда иностранные граждане будут вправе получить бессрочный вид на жительство, что является последней ступенью перед обретением гражданства [11]. Также начиная с мая 2020 г. для мигрантов из безвизовых стран (включая Узбекистан), работающих на основе патента, дано право неоднократного обращения за патентом без выезда за пределы Российской Федерации для его переоформления [3].

На следующем этапе можно ожидать, что и гражданам Узбекистана будет предоставлено право получения гражданства Российской Федерации в порядке исключения при удовлетворении некоторых упрощенных условий. Например, после окончания российского вуза (независимо от форм обучения) гражданство может предоставляться автоматически, ведь пер-

вым шагом в этом направлении является Федеральный закон от 6 февраля 2020 г. № 16-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части упрощения порядка трудоустройства в Российской Федерации обучающихся в российских профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования иностранных граждан и лиц без гражданства».

Данные МВД России также свидетельствуют о результативности проводимой Россией политики мягкой силы, когда ежегодно увеличивается число граждан Узбекистана среди студентов российских вузов – рост числа студентов в полтора раза в 2019 г. против 2018 г. или в два раза против 2016 г. (табл. 5).

Таблица 5

**Численность студентов, обучающихся в вузах России,
по странам происхождения, 2016–2019 гг.***

	2016		2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<i>Всего по всем странам</i>	406 052	100	449 021	100	536 518	100	681 832	100
Азербайджан	14 840	3,7	13 238	2,9	13 430	2,5	15 448	2,3
Армения	8 786	2,2	8 321	1,9	9 801	1,8	13 311	2,0
Беларусь	5 813	1,4	5 815	1,3	7 120	1,3	9 751	1,4
Казахстан	77 812	19,2	73 752	16,4	86 447	16,1	90 782	13,3
Киргизия	12 512	3,1	14 508	3,2	16 654	3,1	21 543	3,2
Молдова	10 027	2,5	9 816	2,2	9 547	1,8	11 882	1,7
Таджикистан	25 250	6,2	30 223	6,7	34 763	6,5	44 661	6,6
Узбекистан	24 623	6,1	28 960	6,4	34 203	6,4	50 080	7,3
Украина	31 146	7,7	28 083	6,3	29 133	5,4	35 328	5,2

* Составлено по: URL: <https://мвд.рф/Deljatelnost/statistics/migracionnaya>

Можно предположить, что в ближайшей перспективе государственная политика Российской Федерации в области народонаселения будет направлена на привлечение еще большего числа мигрантов, отбор среди них наиболее подходящих, создание условий для дальнейшей их интеграции и натурализации. К примеру, в начале 2020 г. Узбекистан просил Россию провести амнистию для своих граждан, которые нарушили миграционное законода-

тельство и имеют запрет на въезд в Российскую Федерацию. Полагаем, что российская сторона разработает и внедрит механизм реализации этой беспрецедентной акции, в том числе для граждан Узбекистана, находящихся на территории России на нелегальном положении [14]. Исторически такие акции проводили крупные страны назначения мигрантов (например, США, Франция, Италия, Австралия) одновременно с некоторыми условиями для

попадания в программу амнистии, но эти акции в большинстве случаев носили характер не столько легализации пребывания, а натурализации уже живущих в стране лиц, рожденных за пределами страны пребывания [7].

Теория миграции и практика показывают, что человек, став единожды мигрантом, в большинстве случаев остается им и будет мобильным в дальнейшем. Он будет искать более комфортных условий проживания и заработка. При удачном стечении обстоятельств (адаптивность к принимающей среде, вполне сносные условия проживания и роста и др.) мигрант пройдет через процесс адаптации и интеграции. Дальнейший путь идет к натурализации, ассимиляции (процессу принятия другой личностной самоидентификации) с принимающим обществом, которая зависит от ряда факторов: мировоззрения, менталитета, уровня образования, культуры происхождения, религиозных убеждений и др. Это может произойти, несмотря на отсутствие первичных навыков проживания в абсолютно чужой среде, где даже незнание языка не будет препятствием. Помощником в этом случае будут различные общественные организации мигрантов в стране пребывания, объединения мигрантов, сообщества земляков и пр. Так, например, ассоциации сообществ мигрантов из Мексики в США помогают многим своим соотечественникам перебраться в США, найти работу, жилье и подъемные деньги на первое время, а также оказать помощь в воссоединении с семьями.

Более того, сами мигранты готовы к такому повороту событий, т. е. временный характер их пребывания в принимающей стране может трансформироваться в постоянный, ведь более двадцати лет граждане Узбекистана выезжают в Россию в поисках работы, в результате чего приобрели уже навыки мобильности, общения, создали свои сообщества (землячества) и сеть знакомств, стали проводниками и стимулами к переезду других своих соотечественников, моделью поведения.

Считаем возможным не согласиться с экспертами, которые поддерживают вступление Узбекистана в ЕАЭС, что даст послабления или какие-то преференции для узбекских граждан [9], работающих на территории Российской Федерации, наряду с гражданами Казахстана. По сути, если правительство России примет волевое решение о единовременной акции принятия в гражданство большинства трудовых мигрантов, подходящих под особые критерии для этого мероприятия, этим большинством могут стать граждане Узбекистана, что даст равные права для их проживания и трудоустройства, доступ к социальным услугам и благам наравне с обычными гражданами Российской Федерации, и для этого нет необходимости Узбекистану становиться частью ЕАЭС.

По данным МВД России, ежегодно порядка 20,0 тыс. граждан Узбекистана принимают гражданство Российской Федерации, и это без упрощенных процедур, вводимых с 2020 г. (табл. 6).

Если рассматривать вопрос влияния трудовой миграции на экономику Узбекистана без углубленного анализа, то, безусловно, можно выделить ведущую роль денежных переводов мигрантов в вопросах снижения уровня бедности в семьях, где имеется трудовой мигрант [4], увеличения потоков свободно конвертируемой валюты, что положительно влияет на платежный баланс республики, мультипликативный эффект и рост экономики в целом.

Доступные данные Центрально банка Узбекистана за 9 месяцев 2019 г. показывают, что по строке «Личные трансферты – трансграничные переводы физических лиц» в Узбекистан переведено всего 4,445 млн долларов, из них 3,775 млн долларов (85,0%) только из России, при этом рост по сравнению с 9 месяцами 2018 г. (3,236 млн долларов) составил 17,0%. В целом переводы физических лиц обеспечили 33,0% всего экспорта страны (13,422 млн долларов) [12].

Таблица 6

**Численность иностранных граждан (по отдельным странам),
получивших гражданство Российской Федерации, 2016–2019 гг.***

	2016		2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<i>Всего по всем странам</i>	265 319	100	257 822	100	269 362	100	497 817	100
Азербайджан	9 885	3,7	10 394	4,0	12 152	4,5	13 521	2,7
Армения	22 264	8,4	25 144	9,8	27 134	10,1	24 024	4,8
Беларусь	3 582	1,4	4 092	1,6	4 708	1,7	5 043	1,0
Казахстан	37 837	14,3	40 718	15,8	45 362	16,8	50 492	10,1
Киргизия	9 316	3,5	8 777	3,4	8 793	3,3	9 371	1,9
Молдова	17 397	6,6	15 473	6,0	17 071	6,3	15 791	3,2
Таджикистан	23 012	8,7	29 039	11,3	35 732	13,3	44 707	9,0
Узбекистан	23 216	8,8	23 334	9,1	21 067	7,8	19 388	3,9
Украина	100 696	38,0	85 119	33,0	83 081	30,8	299 422	60,1

* Составлено по: URL: <https://мвд.рф/Deljatelnost/statistics/migracionnaya>

Несомненно, трудовая миграция граждан Узбекистана имеет и негативные монетарные последствия, которые будут в большей мере проявляться в ближайшее время из-за отсутствия необходимых механизмов нивелирования, для чего требуется заключение межгосударственных соглашений с Российской Федерацией и другими странами назначения, хотя это требует большой политической воли со стороны этих стран. Речь идет о социальной защищенности и гарантиях для граждан Узбекистана, осуществляющих трудовую деятельность в России, а именно в сфере пенсионного обеспечения и социального страхования на случай травматизма и потери трудоспособности на рабочем месте.

В настоящее время четко отлаженный механизм Узбекистан имеет только с Республикой Корея, где корейские работодатели обязаны отчислять средства в иностранной валюте для социального страхования на личные лицевые счета узбекских граждан, открытые в узбекских коммерческих банках.

Возвращаясь к России, если узбекские граждане легально трудоустроены у российских работодателей, то работодатели делают необходимые отчисления на социальное страхование и защиту, но из-за отсутствия необходимого соглашения между странами и соответствующего механизма эти накопленные средства не могут быть

переведены в Узбекистан. В итоге при наступлении пенсионного возраста или страхового случая узбекский гражданин оказывается не участвовавшим в такой системе Узбекистана, но имеющим права на социальную минимальную пенсию по возрасту или же пособие по потере трудоспособности по возвращении на родину. Если взять временной горизонт последних 20 лет и примерно 2,0 млн граждан Узбекистана, ежегодно занимавшихся трудовой деятельностью в России, допуская, что немногие из них были трудоустроены легально, то даже в этом случае потери бюджета республики в недополученных социальных отчислениях не поддаются исчислению. Учитывая, что средний трудовой стаж среднестатистического человека составляет 30–35 лет, в ближайшее время пионеры трудовой миграции из числа граждан Узбекистана будут достигать пенсионного возраста. Данный процесс будет идти нарастающим темпом, и эта нагрузка будет накладываться на бюджет страны.

Поскольку в самой России не решены перманентные проблемы в сфере пенсионного обеспечения граждан, несмотря на многочисленные попытки реформирования, трудно предположить, что сделанные за узбекских мигрантов отчисления на социальное страхование и накопленные средства будут переданы Узбекистану.

Следует принять во внимание, что такие последствия трудовой миграции являются только верхушкой айсберга. Возможны и другие последствия, которые будут многогранны, такие как социальные проблемы, проблемы коммуникации вернувшихся мигрантов, возможные потери самоидентификации принадлежности к обществу выезда ввиду продолжительного проживания в чуждой среде, культурные различия восприятия общественных устоев, не говоря о других существенных экономических проблемах, предусмотреть масштаб которых почти невозможно.

По нашему мнению, Узбекистану необходимо сформулировать свою основополагающую систему в области миграционной политики, на фундаменте которой построить механизмы регулирования миграционных процессов, ответив на вопрос: будет ли официальной экономической политикой страны целенаправленный экспорт трудовых ресурсов с перспективой их потери в будущем или современная трудовая миграция населения является временным явлением?

Принимая во внимание вышесказанное, полагаем возможным рекомендовать разработку и принятие всесторонне взвешенной Концепции демографической и миграционной политики Узбекистана на долгосрочную перспективу, на основе которой будут приняты конкретные программные меры:

1. Расширение институциональных основ управления миграционными процессами посредством принятия закона «О миграции населения», закона «Об обеспечении социальной защиты мигрантов и членов их семей», направленных на решение проблем социальной защиты и обеспеченности соотечественников в основных странах-реципиентах, а также заключение действенных двусторонних соглашений и унификация соответствующих законодательств. Например, Конвенции МОТ от 22 января 1952 г. № 97 «Конвенция о работниках-мигрантах», от 9 декабря 1978 г.

№ 143 «Конвенция о злоупотреблениях в области миграции и об обеспечении работникам-мигрантам равенства возможностей и обращения» и от 18 декабря 1990 г. «Конвенция о защите прав трудовых мигрантов и членов их семей» до сих не подписаны со стороны крупнейших стран-реципиентов мигрантов – США, России и других развитых стран, в то время как ратифицированы со стороны основных стран-доноров мигрантов. Следует уточнить, что Узбекистан не ратифицировал ни одну из этих конвенций.

2. Разработка специальных целевых программ и построение архитектуры использования переводов мигрантов в экономике республики с целью создания основы более продуктивной инвестиции и вовлечения накоплений в капитал производства. Это в свою очередь потребует развития спектра банковских услуг и новых видов финансовых продуктов, а также повышения финансовой грамотности населения. Например, временным решением может быть реализация для выезжающих мигрантов страховых аннуитетов, которые позволят получить права на пенсионное обеспечение или страховые выплаты.

3. Выработка долгосрочной политики и реализация мер для возвращения на родину мигрантов с целью вовлечения в продуктивную деятельность, ведь мигранты, являясь мобильными, нарабатывали профессиональный и жизненный опыт, несут в себе большую инерцию развития. Мобильность сама по себе – актив, человеческий капитал, который развивался с течением времени и который должен быть направлен во благо развития.

Полагаем, не будет особым проявлением алармизма, если допустить, что без наличия действенной государственной политики в области миграции и долгосрочного видения этого вопроса Узбекистан идет по пути потери части населения, и этот процесс может быть необратимым, а последствия – непредсказуемыми.

Список литературы

1. Агентствам занятости могут запретить брать плату за трудоустройство. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/03/11/agencies/>
2. Агентство по внешней трудовой миграции откроет новые представительства за рубежом. – URL: https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/agentstvo_po_vneshney_trudovoy_migracii_otkroet_novye_predstavitelstva_za_rubejom#
3. Внесено изменение в закон о правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации. – URL: <http://kremlin.ru/acts/news/63251>
4. Граждане на экспорт. Рост экономики Узбекистана увязали с расширением миграции. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4012237>
5. Евродепутаты озабочены судьбой Шенгенского соглашения. – URL: https://www.bbc.com/russian/international/2011/05/110503_schengen_eu_warning
6. За нарушение закона о частных агентствах занятости вводится ответственность. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/01/23/codex/>
7. Законодательные амнистии для незаконных иммигрантов: опыт западных стран. – URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2002/073/analit06.php>
8. Мнение сенаторов о запрете частных агентств занятости ошибочно. – URL: <https://kun.uz/ru/news/2019/12/07/mneniye-senatorov-o-zaprete-chastnyx-agenstv-zanyatosti-oshibochno-zamestitel-ministra>
9. О вступлении Узбекистана в ЕАЭС. – URL: <https://kasaba.uz/ru/o-vstuplenii-uzbekistana-v-eaes/>
10. Обманутые агентством Human граждане отправились в Болгарию. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/01/23/human/>
11. Перечень поручений по вопросам реализации Концепции государственной миграционной политики на 2019–2025 годы. – URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62960>
12. Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Республики Узбекистан за 9 месяцев 2019 года. – URL: www.cbu.uz
13. Узбекистан – Россия: диалог партнеров. – URL: <https://podrobno.uz/cat/uzbekistan-i-rossiya-dialog-partnerov-/ezhegodno-v-rossiyu-vyezhaet-svyshe-2-mln-migrantov-i/>
14. Узбекистан и Россия обсуждают возможность проведения миграционной амнистии. – URL: <https://podrobno.uz/cat/uzbekistan-i-rossiya-dialog-partnerov-/uzbekistan-i-rossiya-obsuzhdayut-vozmozhnost-provedeniya-migratsionnoy-amnistii-uluchshit-polozhenie/>
15. Шенген под угрозой. Европейские лидеры обсуждают миграцию. – URL: <https://www.bbc.com/russian/news-44597887>
16. Department of Economic and Social Affairs Population. – URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>
17. International Migrant Stock 2019. – URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationStock2019_enKeyFindings.pdf
18. World Migration Report 2020. – URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/wmr_2020.pdf

References

1. Agentstvam zanyatosti mogut zapretit brat platu za trudoustroystvo [Employment Agencies could be Banned to Charge Pay for Employment]. (In Russ.). Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/03/11/agencies/>
2. Agentstvo po vneshney trudovoy migratsii otkroet novye predstavitelstva za rubezhom [The Agency for Foreign Labour Migration will Open New Representation Offices Abroad]. (In Russ.). Available at: https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/agentstvo_po_vneshney_trudovoy_migratsii_otkroet_novye_predstavitelstva_za_rubejom#
3. Vneseno izmenenie v zakon o pravovom polozhenii inostrannykh grazhdan v Rossiyskoy Federatsii [An Amendment was Introduced to the Law of Legal Standing of Foreign Citizens in the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: <http://kremlin.ru/acts/news/63251>
4. Grazhdane na eksport. Rost ekonomiki Uzbekistana uvyazali s rasshireniem migratsii [Citizens for Export. Economic Growth in Uzbekistan was Connected with Migration Extension]. (In Russ.). Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4012237>
5. Evrodeputaty ozabocheny sudboy Shengenskogo soglasheniya [Euro-Deputies Bother about the Destiny of the Schengen Agreement]. (In Russ.). Available at: https://www.bbc.com/russian/international/2011/05/110503_schengen_eu_warning
6. Za narushenie zakona o chastnykh agentstvakh zanyatosti vvoditsya otvetstvennost [Infringement of the Law about Private Employment Agencies will Give Rise to Responsibility]. (In Russ.). Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/01/23/codex/>
7. Zakonodatelnye amnistii dlya nezakonnykh immigrantov: opyt zapadnykh stran [Legislative Amnesty for Illegal Immigrants: Experience of Western Countries]. (In Russ.). Available at: <http://www.demoscope.ru/weekly/2002/073/analit06.php>
8. Mnenie senatorov o zaprete chastnykh agentstv zanyatosti oshibochno [Senators' Opinion about Banning Private Employment Agencies is mistaken]. (In Russ.). Available at: <https://kun.uz/ru/news/2019/12/07/mneniye-senatorov-o-zaprete-chastnyx-agenstv-zanyatosti-oshibochno-zamestitel-ministra>
9. O vstuplenii Uzbekistana v EAES [Concerning Uzbekistan Joining the Eurasian Economic Union]. (In Russ.). Available at: <https://kasaba.uz/ru/o-vstuplenii-uzbekistana-v-eaes/>
10. Obmanutye agentstvom Human grazhdane otpravilis v Bolgariyu [People Misled by the Human Agency Went to Bulgaria]. (In Russ.). Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/01/23/human/>
11. Perechen porucheniy po voprosam realizatsii Kontseptsii gosudarstvennoy migratsionnoy politiki na 2019–2025 gody [The List of Assignments concerning Realization of the Convention of State Migration Policy in 2019–2025]. (In Russ.). Available at: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62960>
12. Platezhnyy balans, mezhdunarodnaya investitsionnaya pozitsiya i vneshniy dolg Respubliki Uzbekistan za 9 mesyatsev 2019 goda [Balance of Payment, International Investment Position and Foreign Debt of the Republic of Uzbekistan for 9 Months of 2019]. (In Russ.). Available at: www.cbu.uz
13. Uzbekistan – Rossiya: dialog partnerov [Uzbekistan – Russia: the Dialogue between Partners]. (In Russ.). Available at: <https://podrobno.uz/cat/uzbekistan-i-rossiya-dialog-partnerov-/ezhegodno-v-rossiyu-vyezhaet-svyshe-2-mln-migrantov-i/>
14. Uzbekistan i Rossiya obsuzhdayut vozmozhnost provedeniya migratsionnoy amnistii [Uzbekistan and Russia Discuss Possibilities of Migration Amnesty]. (In Russ.). Available at:

<https://podrobno.uz/cat/uzbekistan-i-rossiya-dialog-partnerov-/uzbekistan-i-rossiya-obsuzhdayut-vozmozhnost-provedeniya-migratsionnoy-amnistii-uluchshit-polozhenie/>

15. Shengen pod ugrozoy. Evropeyskie lidery obsuzhdayut migratsiyu [Schengen is under Threat. European Leaders Discuss Migration]. (In Russ.). Available at: <https://www.bbc.com/russian/news-44597887>

16. Department of Economic and Social Affairs Population. Available at: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>

17. International Migrant Stock 2019. Available at: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationStock2019_enKeyFindings.pdf

18. World Migration Report 2020. Available at: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/wmr_2020.pdf

Сведения об авторе

Акмалхон Авазханович Маматханов

старший преподаватель кафедры экономики труда и управления Ташкентского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Ташкентский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», Узбекистан, 100003, Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49, корп. 7.
E-mail: akmalhon@gmail.com

Information about the author

Akmalkhon A. Mamatkhanov

Senior Lecture of the Department for Labor Economics and Management of the Tashkent Institute (branch) of the PRUE.

Address: Tashkent Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, 7 building, 49 Islam Karimov Str., Tashkent, 100003, Uzbekistan.
E-mail: akmalhon@gmail.com

РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СПОРТА РОССИИ

А. А. Сергеев

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

Современная государственная политика России направлена на поддержку предпринимательской активности, а также на вовлечение населения в регулярные занятия физкультурой и спортом. Интеграция предпринимательства в систему государственного спорта способна обеспечить более высокий уровень практического использования современных рыночных инструментов в бюджетных спортивных организациях. Сотрудничество государственных спортивных организаций с предпринимателями в сфере спорта может способствовать устойчивому развитию экономики спорта, повышению эффективности продаж спортивных товаров и услуг, поиску практических комбинаций, направленных на извлечение прибыли в процессе реализации текущей спортивной деятельности. Государственный спорт России нуждается в механизмах развития частной предпринимательской инициативы. В статье автором даны рекомендации по совершенствованию организационных механизмов взаимодействия государственного сектора и частных предпринимательских структур, реализация которых позволит вывести спортивную экономику на новый уровень. Повышение уровня предпринимательской культуры в спортивной сфере наряду с ростом экономических и спортивных показателей в государственных спортивных организациях отвечает актуальным задачам, обозначенным в федеральных проектах «Популяризация предпринимательства» и «Спорт – норма жизни», которые входят в национальные проекты «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и «Демография».

Ключевые слова: предпринимательство в спорте, государственное управление, экономические показатели, экономика спорта, статистический контроль.

ENTREPRENEURSHIP ROLE IN THE SYSTEM OF STATE SPORT IN RUSSIA

Anton A. Sergeev

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The current state policy of Russia orients to the support of entrepreneurial activity and involvement of the population into regular physical training and playing sports. Integration of entrepreneurship in the system of state sports can provide a higher level of practical use of available market tools in budget sport organizations. Collaboration of state sport organizations and entrepreneurs in the field of sports could promote sustainable development of sport economy, raise efficiency of sport goods sales and services and intensify the search for practical combinations aimed at gaining profits in the process of everyday sport activity. State sport in Russia needs mechanisms of developing private entrepreneurial initiative. The author gives recommendations for upgrading organizational mechanisms of interaction between the state sector and private business structures and their realization can raise sport economy to a new level. Improving the level of entrepreneurial culture in the sports field in line with the growth in economic and sport results in state sport organizations is relevant to the acute goals identified in the Federal projects 'Entrepreneurship Popularization' and 'Sport is a Norm of Life', which are included in the national projects 'Small and Medium Business and Support of Individual Entrepreneurial Initiative' and 'Demography'.

Keywords: entrepreneurship in sports, state governance, economic figures, economics of sport, statistic control.

На сегодняшний день российское общество определяет предпринимательскую деятельность как социально полезный фактор, способствующий устойчивому развитию экономики, стимулированию инновационных подходов в хозяйственной деятельности и самовыражению личности на основе достижений в созданном бизнесе.

В рыночной экономике основная масса инноваций реализуется предпринимательскими структурами, которые осуществляют поиск и внедрение новых технологий, новых видов продукции с улучшенными потребительскими характеристиками. Решение нестандартных задач хозяйственного развития обеспечивается посредством реализации таких функций предпринимательства, как инновационность, творчество, новаторство и готовность к риску [2. – С. 48].

Большинство государственных спортивных организаций используют устаревшие системы управления. Государственный спорт является обособленным институтом общественной жизни, в который с задержкой внедряются современные рыночные инструменты и бизнес-подходы. В первую очередь система нуждается в механизмах развития, инструментах статистического контроля, а также в инструментах маркетинга, направленных на привлечение и информирование потребительской аудитории и повышение зрелищности спортивных мероприятий.

Отдельным блоком приоритетного консолидирования рыночного подхода в управлении государственным спортом выступают продажи. Формирование системы продаж на сегодняшний день является ключевым направлением развития в любой хозяйственной деятельности, нацеленной на рост коммерческих показателей и благосостояния хозяйствующего субъекта.

Также ценными методиками современной предпринимательской культуры являются инструменты организации времени, тайм-менеджмент, IT-решения и ди-

зайн. Все это может плодотворно способствовать реализации предпринимательского потенциала в государственных бюджетных учреждениях спортивной сферы.

Прежде всего государственные спортивные организации могут быть полезны предпринимательским структурам своими ресурсами в виде объектов спорта. В свою очередь предпринимательские структуры индустрии спорта будут полезны государственным спортивным организациям новаторским подходом и нацеленностью на коммерческий результат. Спортивные мероприятия с коммерческим подходом существенно отличаются от плановых, входящих в единый календарь спортивных мероприятий. Отличие заключается в подходах и приоритетах. Если в государственных спортивных организациях в первую очередь уделяется внимание развитию кадрового потенциала спортсменов, отбору и выявлению победителей, кандидатов в сборную команду, то в коммерческом подходе акцент делается на развлекательной и зрелищной составляющих с целью извлечения финансового дохода, который обеспечивают участники, зрители, спонсоры, рекламодатели и средства массовой информации, заинтересованные в трансляциях таких мероприятий.

В российском футболе можно наблюдать смешанный тип государственного и частного взаимодействия в организации спортивных мероприятий, который дает определенные результаты. Поскольку футбол является наиболее популярным и зрелищным видом спорта, то многие диспропорции нивелируются за счет доходов, покрывающих все возможные издержки, или, как минимум, стремятся к нулю по отношению к ним.

В футболе по сравнению с другими видами спорта предпринимательский потенциал развит гораздо лучше, что подтверждается телевизионными трансляциями, спонсорскими соглашениями, а также функционированием большого количества частных школ, лиг и турниров. Мировая практика доказывает, что футбол явля-

ется видом спорта, в котором частная форма собственности доминирует над государственной.

С точки зрения предпринимательской инициативы игровые виды спорта наиболее привлекательны по охвату потребительской аудитории. Однако имеется большое количество видов спорта (в основном индивидуальных), подход к организации которых не позволяет достигать высоких коммерческих доходов. Ввиду специфики и сложности восприятия правил вида спорта, а также отсутствия хорошо упакованных маркетинговых кампаний общественный спрос на потребление данных видов спорта как зрелища существует лишь в узкой вовлеченной группе любителей и специалистов. Отсюда отсутствие должного уровня зрелищности, посещаемости, спонсорских интересов и спроса на трансляции. Как правило, эти виды спорта входят в программу Олимпийских игр и в зону интересов государственной политики, а также федераций по данным видам спорта и, соответственно, Олимпийского комитета.

Критерии, влияющие на популярность вида спорта, складываются из таких составляющих, как инфраструктура, количество телезрителей, количество профессиональных лиг по всему миру, телевизионные контракты, спонсорские контракты, средняя зарплата спортсмена, количество представленных стран, активность в социальных сетях, освещение в спортивных СМИ, актуальность в течение года, гендерное равенство, доступность для широких масс [7]

Система государственного спорта России направлена на управление любительскими видами спорта. Как правило, любительский спорт не рассматривается с точки зрения извлечения коммерческой выгоды. Однако в России сложилась специфическая ситуация, в которой присутствует конфликт интересов для участников спортивной деятельности, а именно для бизнеса, государства и спорта. Традиционно спорт поддерживается за счет государ-

ственного финансирования, спортивная система потребляет бюджетные средства на обеспечение спортивно-тренировочной деятельности. Представители спортивного бизнеса еще не сформировали надежных капитальных ресурсов, способствующих осуществлению независимой предпринимательской инициативы в спортивной сфере.

В интересах спорта способствовать обеспечению подготовки кадрового потенциала и, как следствие, достижению высоких результатов. Частные коммерческие школы и клубы уступают по уровню качества физического воспитания как услуги, а также не могут конкурировать в ценообразовании, так как в бюджетных учреждениях спортом занимаются бесплатно.

Государство является собственником большинства спортивных объектов, а также имеет господствующее влияние в решении стратегических конъюнктурных вопросов и в то же время ставит перед бюджетными спортивными организациями задачи по реализации предпринимательского потенциала и привлечению бизнеса. Арендные ставки не соответствуют рыночной логике. Зачастую бюджетные и казенные организации осуществляют финансовые транзакции в рамках бюджетной системы, по сути, платежи осуществляются от одной государственной организации на счет другой.

Таким образом, государство выступает в виде предпринимательской структуры. При данном подходе развитие частного предпринимательства в спорте России практически невозможно.

С большой долей вероятности популярность спорта в существенной степени зависит от способности отдельных видов спорта генерировать финансовые доходы для дальнейшего распределения в целях эффективного их развития.

Спортивная система в США в большей степени действует независимо от государственного управления. Результаты спорта высших достижений не требуют отдель-

ных доказательств, доля занимающихся массовым спортом охватывает подавляющую часть населения, коммерческие успехи профессионального спорта отличаются очень высокими показателями. Это все при том, что олимпийское движение не является ключевым фактором развития спорта в США.

В России, напротив, спорт нацелен на участие и победы в Олимпийских играх. Большое количество спортивных школ, училищ олимпийского резерва с детства воспитывают спортсменов с прицелом на олимпийские победы. Экономические аспекты достижений спортивными организациями не рассматриваются в принципе.

Вероятно, российский подход к управлению спортом эффективен с точки зрения спортивных достижений, но он крайне неэффективен с точки зрения экономики. В современной России отсутствует самобытная культура потребления спорта на всех уровнях. Более того россияне предпочитают наблюдать за трансляциями западных продуктов спортивной индустрии. Западный спорт является по-настоящему предпринимательским. Даже физическое воспитание в США осуществляется на платной основе, лишь только для самых одаренных появляется привилегия тренироваться и выступать на соревнованиях бесплатно. Российский бюджет обеспечивает спортивно-тренировочный процесс исходя из другой логики. Принято считать, что спортсмену нужно помочь раскрыться, после чего у него появляется привилегия получать заработную плату и различные премии из бюджета.

В российском спорте часто встречается феномен психологических установок спортсмена в виде того, что он осуществляет спортивную деятельность не для себя, а для тренера, клуба, страны и т. д., тренеры заставляют спортсменов тренироваться усерднее и показывать результаты, так как от этого зависит величина их заработных ставок. Безусловно, может появиться утверждение, что в России низкий уровень реальных доходов населения и для многих

спорт является социальным лифтом, а также источником физического здоровья и воспитания личности. Да, подобные утверждения имеют свою логику, более того, они идеализируют подход к управлению спортом ради возвышенных целей, оставляя в стороне материальные аспекты. Но на примерах других стран можно наблюдать иной подход, где материальное обеспечение и самоокупаемость не препятствуют высоким спортивным результатам.

В итоге российские спортсмены после завершения своей карьеры, когда прошел их пик не только физического, но и интеллектуального развития для овладения науками, которые могут способствовать личностному росту и благосостоянию, остаются ни с чем, кроме памяти и последствий спортивной жизни в виде физических и психологических травм и зачастую отсутствия необходимых материальных ресурсов. Ведь не всем суждено стать выдающимися чемпионами, многие проходят спортивную жизнь лишь на подступах к высоким результатам, а после завершения спортивной карьеры интерес к бывшим спортсменам существенно снижается.

В опубликованной в Интернете статье приводится рейтинг самых доходных спортивных лиг [9]:

1. Национальная футбольная лига (NFL):
 - США: американский футбол – доход 13 млрд долларов.
2. Главная лига бейсбола (MLB):
 - США/Канада: бейсбол – доход 9,5 млрд долларов.
3. Английская премьер-лига (Premier League):
 - Англия/Уэльс: европейский футбол – доход 5,3 млрд долларов.
4. Национальная баскетбольная ассоциация (NBA):
 - США/Канада: баскетбол – доход 4,8 млрд долларов.
5. Национальная Хоккейная Лига (NHL):
 - США/Канада: хоккей – доход 3,7 млрд долларов.

6. Бундеслига (Bundesliga):
 - Германия: европейский футбол – доход 2,8 млрд долларов.
7. Примера Дивисьон (La Liga):
 - Испания: европейский футбол – доход 2,2 млрд долларов.
8. Серия А (Serie A):
 - Италия: европейский футбол – доход 1,9 млрд долларов.
9. Лига 1 (Ligue 1):
 - Франция/Монако: европейский футбол – доход 1,5 млрд долларов.
10. Ниппонская профессиональная бейсбольная лига (Nippon Prof. Baseball):
 - Япония: бейсбол – доход 1,1 млрд долларов.

Как видно, в списке отсутствуют спортивные лиги Российской Федерации. Совокупный доход клубов Российской футбольной премьер-лиги в 2018 г. составил 59,4 млрд рублей [4], по курсу Банка России на дату обращения (10 февраля 2020 г.) эта сумма эквивалентна 936,9 тыс. долларов, что в процентном соотношении составляет 85,2% от дохода Ниппонской профессиональной бейсбольной лиги (10-е место), а по отношению к первому месту в рейтинге Национальной футбольной лиги (NFL) – 7,2%. Таким образом, самая жизнеспособная лига в российском спорте заметно отстает на мировом рынке спортивной индустрии, в других видах спорта этот разрыв существенно больше.

Показатели наглядно иллюстрируют, что экономика спорта в России неконкурентоспособна на международном рынке индустрии спорта. Следует отметить и тот факт, что самые успешные лиги не представляют олимпийские виды спорта (американский футбол, бейсбол) и в целом не являются популярными в мире. В основном они вызывают интерес на внутреннем рынке. Многие западные клубы превосходят по доходам Российскую футбольную премьер-лигу в несколько раз.

Топ-10 самых дорогих спортивных клубов мира выглядит следующим образом:

1. «Даллас Коубойс» (американский футбол) – 5 млрд долларов.

2. «Нью-Йорк Янкис» (бейсбол) – 4,6 млрд долларов.
3. «Реал» (Мадрид) (футбол) – 4,24 млрд долларов.
4. «Барселона» (футбол) – 4,02 млрд долларов.
5. «Нью-Йорк Никс» (баскетбол) – 4 млрд долларов.
6. «Манчестер Юнайтед» (футбол) – 3,81 млрд долларов.
7. «Нью-Ингленд Пэтриотс» (американский футбол) – 3,8 млрд долларов.
8. «Лос-Анджелес Лейкерс» (баскетбол) – 3,7 млрд долларов.
9. «Голден Стэйт Уорриорс» (баскетбол) – 3,5 млрд долларов.
10. «Нью-Йорк Джаянтс» (американский футбол) – 3,3 млрд долларов [10].

По данным различных спортивных обозревателей, самым успешным в финансовом отношении среди российских спортивных клубов на 2019 г. является «Зенит». Бюджет клуба составляет приблизительно 12,5 млрд рублей (197 млн долларов). Спонсоры клуба – «Газпром» и его дочерние компании, 50% активов клуба принадлежат государству.

В связи с вышеизложенным предпринимательский импульс способен повлиять на уровень коммерческого потенциала государственных организаций в сфере спорта и на развитие спорта в целом. Апробация новых методов и подходов в реализации коммерческих проектов в системе государственного спорта совместно с предпринимательским сообществом отвечает целям, определенным в федеральных проектах «Спорт – норма жизни»¹ и «Популяризация предпринимательства»².

В свою очередь спортивная система может существенно обогатить предпринимательский опыт и предоставить интересные возможности для реализации предпринимательских проектов, связанных со спортом.

¹ URL: <https://www.minsport.gov.ru/2019/doc/Pasport-federalnogo-proekta.pdf>

² URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/e7e59700963c19cbee46ae3327ca27f7/passport_FD5.pdf

Система государственного спорта России направлена на обеспечение и подготовку спортсменов высших достижений, а также на развитие и организацию массового спорта, вовлечение представителей общества в регулярные занятия физической культурой по специально разработанным государственным стандартам и нормативам.

Основа российского спорта была сформирована в Советском Союзе. Советский спорт был сильно развит и гармоничен в системе социалистических ценностей, идеально вписывался в общественный строй советского общества, о чем свидетельствуют результаты советского спорта высших достижений, а также интеграция физической культуры в трудовую, образовательную и оздоровительную системы социалистического общества.

Коммунистическая парадигма отвергла идею свободного рынка, а предпринимательские инициативы носили противозаконный характер [3]. В этом отношении советский, а теперь уже российский спорт существенно уступает развитым западным странам, в которых гораздо раньше научились рассматривать спорт как прибыльную сферу экономики, способную приносить финансовый доход и коммерческие ценности наряду с высокими спортивными показателями и социально полезными факторами, положительно влияющими на демографию.

Помимо спортивных достижений и оздоровительных факторов, спорт в России несет функцию педагогического воспитания. Представители науки в сфере физической культуры и спорта определяют термин «физическое воспитание» как педагогический процесс, направленный на совершенствование форм и функций организма, формирование двигательных умений и навыков человека. Основоположником научной системы физического воспитания в России является русский педагог, анатом и врач Петр Францевич Лесгафт (1837–1909). Он базировал педагогику физического воспитания на таких науках,

как анатомия, физиология и психология [8. – С. 55–57].

Культура педагогического воспитания посредством спортивной деятельности прочно вошла в основу общего обязательного образования в России. Спорт играет огромную роль в российском обществе как система устоявшихся ценностей, которые влияют на демографию, самосознание людей, здоровье нации, качественный досуг и общественную инициативу. Однако предпринимательству в спорте российское общество не уделяло должного внимания, оставляя второстепенными экономические аспекты в формировании системы спорта России.

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», разработаны национальные программы, представляющие приоритетное значение развития ключевых отраслей экономики. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» входит в перечень национальных проектов, реализуемых правительством России. На реализацию данного проекта по развитию предпринимательства правительство выделило 478 152,88 млрд рублей, сроки реализации – 2018–2024 гг.¹

Развитие физической культуры и спорта входит в раздел паспорта национального проекта «Демография» в составе федерального проекта «Спорт – норма жизни». Основные задачи данного проекта – увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом; совершенствование материально-технической базы спортивной инфраструктуры; подготовка кадрового резерва для осуществления деятельности в области спорта, а также реализация программы ГТО. На реализацию федерального проек-

¹ URL: <http://static.government.ru/media/files/qH8voRLuhAVWSJhIS8XYbZBsAvcs8A5t.pdf>

та правительство выделило 150 021,4 млн рублей, сроки реализации – 2019–2024 гг.¹

На основе конкурсного отбора, организованного Министерством спорта Российской Федерации, планируется оказание грантовой поддержки некоммерческим организациям, реализующим проекты в сферах физической культуры (включая адаптивную физическую культуру), массового спорта и спортивного резерва. Во взаимодействии с ВСФО «Трудовые резервы» и Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства будет обеспечено создание сети физкультурно-спортивных клубов на базе промышленно-производственных предприятий и развитие малого и среднего предпринимательства в сфере физической культуры и спорта.

25 июля 2018 г. Министерство спорта Российской Федерации и Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства подписали соглашение о взаимодействии организаций в области поддержки малого и среднего бизнеса в сфере физической культуры и спорта. Стороны займутся реализацией совместных мероприятий, направленных на популяризацию института предпринимательства, создание условий для занятий спортом для всех категорий населения.

Поставленные задачи в национальных проектах по развитию предпринимательства, а также физической культуры и спорта нуждаются в инструментах и механизмах, способных объединить эти отрасли в единую движущую силу созидания эффективных экономических процессов и предпринимательства в спорте. Государственная система российского спорта способна генерировать доходы в рамках спортивных элементов, формирующих общую систему спорта как полноценную экономическую отрасль. За последнее десятилетие Российское государство доказало компетентность в подготовке и проведении

крупнейших мировых спортивных форумов, а также в реализации программ, направленных на развитие спортивной инфраструктуры. Несмотря на вышеперечисленные действия и положительные изменения в спортивной сфере, в отрасли существует серьезная проблема – низкий уровень современной предпринимательской культуры.

Согласно глобальному индексу предпринимательства GEI, составленному на основе исследований Института глобального развития предпринимательства (GEDI), Россия занимает 78-е место в мировом и 35-е место в европейском рейтинге стран по совокупности предпосылок, способствующих предпринимательской деятельности. По данным исследований, уровень предпринимательской культуры в нашей стране имеют лишь 25% позитивных тенденций, способствующих развитию предпринимательства [4].

Предпринимательская культура складывается главным образом из социально-политических предпосылок внутри страны, которые включают в себя готовность общества к инновациям, стремление производить и успешно реализовывать новые продукты и процессы, выходящие на новые рынки и территории.

Определяющую роль в формировании предпринимательской культуры играют:

- человеческий капитал;
- отношение общества к предпринимателям;
- общий уровень образования, способствующий ведению бизнеса;
- возможность обмена опытом;
- позитивное восприятие риска;
- технологии и политическая поддержка.

Если концентрировать внимание на спортивной сфере, в особенности на системе государственного спорта, то с высокой долей вероятности уровень интеграции предпринимательской культуры в отрасль, базирующийся на вышеприведенных индикаторах, также является крайне

¹ URL: http://xn--80aavcebfcm6cza.xn--p1ai/upload/iblock/c24/Utverzhdenyy_pasport_FP_Sport_norma_zhizni.pdf

низким по сравнению с более успешными в этом отношении странами.

Несмотря на то, что правительством России поощряется предпринимательская инициатива в бюджетных организациях и ставится задача реализации предпринимательского потенциала, в государственных организациях редко можно встретить работников, отличающихся личностными характеристиками, которые присущи предпринимателям. Государственным служащим сложно воспроизводить коммерческие ценности на основе риска, вложенных средств и новых подходов.

Как правило, административно-хозяйственная деятельность в бюджетных учреждениях ведется за счет средств, выделяемых из государственного бюджета. Основная цель расходования – фактическое приобретение товаров, работ и услуг, направленных на поддержание текущих процессов в организации.

Расходы, осуществляемые предпринимателями, как правило, направлены на процессы, которые принесут доходы, в процентном соотношении превышающие расходы, и, следовательно, на прибыль, так как это одна из приоритетных целей предпринимательской деятельности. В этом состоит существенное различие в подходе при осуществлении целевой деятельности между работниками бюджетных организаций и предпринимателями. Поскольку первые тратят деньги, принадлежащие государству, а вторые – свои собственные, то отношение к эффективности деятельности в корне различается.

В данной связи формулируется проблема о ментальном различии работников бюджетной сферы, которые формируют кадровый состав подавляющего большинства организаций государственного спорта России, с представителями формирующегося предпринимательского сообщества.

Так как основные ресурсы спортивной инфраструктуры принадлежат государству, а предпринимательские инициативы в спорте находятся в начальной стадии становления, подавляющая часть пред-

принимателей в сфере спорта, стремится обслуживать государственный сектор. Ввиду концентрации ресурсов в государственной собственности и дефицита капитала в предпринимательских структурах спорта существует дисбаланс, влияющий на качество развития спорта с точки зрения экономической эффективности. Для осуществления экспериментальных проектов в спорте предпринимателям необходимы материально-техническая база и соответствующая инфраструктура. Арендные ставки, предоставляемые спортивными объектами, находящимися в государственной собственности, имеют сложную структуру индикаторов, сопровождаются бюрократическими барьерами и требованиями. Спорт, как и многие отрасли советского наследия, является масштабной и сложной централизованной структурой, ввиду чего переход к рыночным отношениям без потери качества, которое было присуще отрасли в советское время, сопровождается сложным процессом становления спорта как коммерчески успешного продукта.

К сожалению, в нашей стране не развит институт частной собственности, что не может не влиять на развитие спорта с точки зрения прибыльности отдельных лиг, команд, клубов и других частных спортивных организаций. Для реализации предпринимательского потенциала у предпринимателя должно быть право на ошибку ввиду высоких арендных ставок, предоставляемых спортивными сооружениями, а также бюрократических стандартов, следовать которым на начальной стадии становления предпринимателя не представляется возможным. Предпринимательству в спорте отведена роль обслуживать государственный спорт посредством торговых отношений.

Таким образом, в российской действительности подавляющая часть предпринимателей, задействованных в сфере спорта, по мнению австрийского исследователя Йозефа Шумпетера, не воспроизводит

свою главную функцию – новаторства и инноваций.

Создание новых подходов, товаров и услуг в спорте невозможно без реальной поддержки собственников инфраструктурных ресурсов, исполнительной власти и предпринимательской инициативы.

Согласно Всероссийскому реестру объектов спорта, в государственной собственности находятся 1 453 спортивных объектов¹. В число этих объектов входят стадионы, спортивные залы, игровые поля, физкультурно-оздоровительные центры, а также детско-юношеские спортивные школы, училища олимпийского резерва, добровольные общества содействия армии и другие специальные сооружения для спорта.

Объекты, входящие в реестр, уполномочены проводить официальные соревнования, входящие в единый календарный план, утвержденный на уровне Министерства спорта Российской Федерации. Следует отметить высокую вероятность неструктурированности и отсутствия регулярного обновления статистических данных, находящихся в открытом доступе на официальном сайте Минспорта России и относящихся к спортивной инфраструктуре государственного спорта. Последнее обновление данных проводилось в январе 2017 г. При скачивании статистических файлов происходит ошибка чтения формата, что свидетельствует об отсутствии должного внимания и низкой степени ответственности касательно показателей, иллюстрирующих статистический учет объектов спорта, который может стать базисом для научного исследования и экономического развития системы государственного спорта России.

Также следует отметить отсутствие данных об объектах спорта, не вошедших в реестр. Каждый спортивный объект может быть подвергнут критическому анализу с точки зрения экономических показателей и впоследствии стать проектом предпри-

нимательского воздействия с целью улучшения коммерческих показателей.

Отсутствие обновляемых структурированных статистических данных существенно ослабляет функцию контроля и мониторинга динамики экономического развития системы государственного спорта России.

К относительно структурированным статистическим данным в сфере спортивной инфраструктуры можно отнести информацию, представленную в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 24 июля 2018 г. № 1520-р «Об утверждении Концепции наследия чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года». Согласно представленным данным из двенадцати построенных и реконструированных стадионов с целью проведения на них чемпионата мира по футболу 2018 г. одиннадцать являются собственностью государства, и лишь один стадион «Спартак» находится в частной собственности. Его строительство было осуществлено обществом с ограниченной ответственностью «Стадион Спартак» за счет внебюджетных источников (таблица).

В целях обеспечения эффективного управления собственникам стадионов необходимо разработать и утвердить предусматривающие многофункциональное использование стадионов бизнес-планы их операционной деятельности, которые в обязательном порядке должны содержать целевые показатели по доходам от использования стадионов и контрольные показатели по расходам на их эксплуатацию.

С большой долей вероятности бизнес-план, разработанный государственной структурой, будет существенно отличаться от бизнес-плана, разработанного предпринимательскими структурами. Отношение к собственности и ожидания личного вознаграждения от полученных доходов спортивного объекта у предпринимателя существенно выше, а следовательно, выше и мотивация создавать новые подходы с целью максимизации прибыли.

¹ URL: <http://sport-register.ru/>

**Перечень стадионов чемпионата мира по футболу FIFA 2018 г. для использования
в постсоревновательный период***

Наименование объекта	Текущий собствен- ник стадиона (пла- нируемый собствен- ник стадиона)	Планируемое использование стадиона
Стадион «Волгоград Арена» на 45 000 посадочных мест, Волгоград, проспект им. В. И. Ленина, д. 76	Российская Федера- ция (Волгоградская область)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Ротор-Волгоград»; иное использова- ние стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Екатеринбург Арена» на 35 000 посадочных мест, Екатеринбург, ул. Репина, д. 5	Российская Федера- ция (Свердловская область)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Урал»; иное использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Казань Арена» на 45 000 посадочных мест, Казань, ул. Чистопольская	Республика Татар- стан	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Рубин»; иное использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Калининград» на 35 000 посадочных мест, Калининград, Солнечный бульвар	Российская Федера- ция (Калининград- ская область)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Балтика»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Нижний Новгород» на 45 000 посадочных мест, Нижний Новгород, в квартале ул. Бетан- кура, набережная р. Волги, ул. Должанская, ул. Самарканд- ская	Российская Федера- ция (Нижегородская область)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Нижний Новгород»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Ростов Арена» на 45 000 посадочных мест, Ростов- на-Дону, в левобережной зоне	Российская Федера- ция (Ростовская об- ласть)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Ростов»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Самара Арена» на 45 000 посадочных мест, Самара, в границах ул. Московское шоссе, Ракитовское шоссе, Волжское шоссе, Ташкентская, Демократи- ческая	Российская Федера- ция (Самарская об- ласть)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Крылья Советов»; использование ста- диона как многофункционального объекта
Стадион «Мордовия Арена» на 45 000 посадочных мест, Саранск, в районе ул. Волгоградская	Российская Федера- ция (Республика Мордовия)	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Мордовия»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Лужники» на 81 000 посадочных мест, Москва	Москва	Проведение матчей национальной сборной ко- манды Российской Федерации по футболу, матчей Российского футбольного союза (финала Кубка России, матча за Суперкубок России, товарище- ских матчей сборных команд России по футболу), проведение клубных матчей; использование ста- диона как многофункционального объекта
Стадион «Спартак» на 45 000 по- садочных мест, Москва, Волоко- ламское шоссе, владение 67	Общество с ограни- ченной ответствен- ностью «Стадион «Спартак»	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Спартак»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Санкт-Петербург» на 68 000 посадочных мест, Санкт- Петербург, Крестовский остров, Южная дорога, д. 25	Санкт-Петербург	Проведение спортивных мероприятий футболь- ного клуба «Зенит»; использование стадиона как многофункционального объекта
Стадион «Фишт» на 45 000 поса- дочных мест, Сочи	Краснодарский край	Резервный стадион одной или нескольких фут- больных команд для проведения матчей чемпио- ната России по футболу и матчей Кубка России; использование стадиона как многофункциональ- ного объекта

* Источник: <http://static.government.ru/media/files/OWImhFu670JwOs4OQf0BynQOuhwrJSW8.pdf>

Реализация совместных спортивных мероприятий, входящих в единый календарный план, утвержденный Министерством спорта Российской Федерации, с представителями предпринимательского сообщества может способствовать повышению степени вовлеченности общества в любительский спорт на муниципальном и далее на более масштабном уровне. Взаимная интеграция даст опыт и необходимые предпосылки для дальнейшего развития системы государственного спорта с точки зрения экономических факторов. Предприниматели получают доступ к государственным объектам спорта с минимальными издержками и возможностью реализовывать практические комбинации, направленные на извлечение прибыли от осуществления спортивных проектов на всех уровнях спортивной деятельности. В этом случае государственные спортивные организации будут иметь возможность быть в тренде современных рыночных инструментов, а также получать практический опыт создания спортивных событий не только с точки зрения бюрократических стандартов, но и творческого подхода с возможным последующим финансовым вознаграждением, привлечением более широкой аудитории и повышением зрелищности государственного спорта за счет реализации новых идей.

В России есть примеры эволюционного развития успешных проектов в спорте, имеющих признаки предпринимательской инициативы, однако они используют в качестве организационно-правовой формы статус всероссийских общественных организаций, как, например, Любительская футбольная лига (ЛФЛ), основанная в 2000 г. Данная лига выстраивала стратегию развития на базе муниципальных государственных объектов и школ, организовывая любительские турниры по футболу с регулярными взносами за участие. На сегодняшний день она имеет федеральные масштабы, получая регулярный доход. Однако статус ЛФЛ в виде общественной организации, основной целью которой не

является извлечение финансовой прибыли, не позволяет относить эту организацию к предпринимательским структурам, имея при этом все признаки, соответствующие предпринимательству, и, как результат, устойчивые темпы роста экономических показателей.

Данный опыт осуществления спортивных проектов отражает специфику поведения экономических субъектов в спорте России в роли общественных организаций. Подобные примеры позволяют выдвинуть гипотезу о готовности предпринимательства в спорте отражать полную сущность предпринимательской деятельности, какой она является на самом деле, открыто реализовывать деятельность, направленную на извлечение прибыли, как приоритетную.

В Российской Федерации подавляющее большинство спортивных сооружений и организаций находятся в собственности у государственной и муниципальной власти. Эта тенденция замедляет экономический рост спортивной индустрии.

К недостаткам государственной собственности в спортивной экономике относятся:

- низкий уровень конкуренции и монополизация рынка спортивных услуг;
- наличие административно-правовых барьеров для частных предпринимателей;
- унитарная структура управления;
- низкая рентабельность спортивной экономики вследствие неэффективной структуры управления;
- высокий уровень коррупции.

При этом даже в странах с высоким уровнем развития экономики, таких как Франция, Германия, Швеция, Австралия, Нидерланды, сохраняется государственная собственность, которая выполняет базовую роль и способствует развитию отраслей, подверженных влиянию финансового и политического кризиса.

Очевидно, что для развития спортивной индустрии, как и многих других монополизированных отраслей, необходимо расширение частной инициативы. Однако

спортивная индустрия во многих странах мира функционирует за счет широкой государственной поддержки.

Из этого следует ряд мероприятий по стимулированию развития спортивной экономики, представленный на рисунке.



Рис. Предложения по реформированию спортивной экономики, направленные на развитие частной инициативы

Создание прозрачной системы стимулирования частного бизнеса в спорте подразумевает организацию административно-правовых режимов для спортивного бизнеса. Это может быть реализовано адресно и точно по различным субъектам Федерации, где ощущается замедление в развитии спортивной индустрии. Создание, например, зоны экономического благоприятствования в различных регионах поможет решить проблему неравномерности развития спортивной экономики.

Сама система прозрачного стимулирования подразумевает внедрение конкурсных основ при проведении различных мероприятий, а также общественный контроль в виде общественных организаций, осуществляющих мониторинг системы стимулирования частного бизнеса в спорте.

Снижение административных барьеров для создания спортивных организаций подразумевает создание особого режима регистрации спортивных организаций, которые не только производят полезные для экономики услуги, но и могут служить инструментом реализации политики государства по поддержанию здорового образа жизни. На этом основании возможна реализация мер по упрощению процедуры регистрации спортивных организаций.

Поддержка конкуренции на спортивном рынке, противодействие монополизации отрасли могут достигаться за счет перераспределения, направленного на малый и средний бизнес. Данное перераспределение может достигаться только в том случае, если спортивный бизнес будет рентабельным для малых и средних предприятий, а не только крупных компаний. Создание

условий повышения рентабельности для малого и среднего бизнеса позволит избежать монополизации рынка.

Государственные субсидии и помощь частным предпринимателям могут оказываться прямым и косвенным образом. Государственные инвестиции и льготные кредитные режимы являются прямыми инструментами финансирования. Снижение налоговой нагрузки и субсидирование смежных отраслей снизят себестоимость и повысят рентабельность спортивного бизнеса.

Создание некоммерческих фондов поддержки и развития спорта позволит закрепить поддержку спортивной индустрии на государственном уровне, усилить пропаганду здорового образа жизни и оказать широ-

кую информационную поддержку предпринимателям в сфере спорта.

Передача части спортивных объектов в частную собственность на конкурсной основе – финальный этап. Приватизация спортивных объектов может проходить только после выполнения предложенных выше мероприятий. Это создаст прозрачную среду формирования частной собственности в спорте.

Реализация данных мероприятий позволит вывести спортивную экономику на новый уровень, а также будет способствовать не только развитию спорта больших достижений, но и формированию локальных и региональных спортивных проектов.

Список литературы

1. Андрюхин Е. А. Предпринимательская деятельность населения СССР в 50-80-е гг. XX в. – Курск, 2011.
2. Бочарова О. Н. Предпринимательство как фактор инновационного развития российской экономики // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 11 (033). – С. 48–51.
3. Воронин С. Э. Организационно-правовые формы физкультурных организаций в современных условиях // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 4. – С. 14–15.
4. Какие профессиональные спортивные лиги генерят наибольший доход? – URL: <https://www.s-bc.ru/news/kakie-professional-nye-sportivnye-ligi-generyat-naibol-shij-dohod.html> (дата обращения: 26.01.2020).
5. Комплексное исследование экономики российского футбола – сезон 2019/2020. – URL: https://premierliga.ru/netcat_files/86/58/PwC_RPL_Research_Season_19_20.pdfod.html (дата обращения: 10.02.2020).
6. Подписано соглашение о взаимодействии Министерства спорта России и Корпорации МСП в сфере физической культуры и спорта. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/news/32359/>
7. Самые дорогие клубы мира по рейтингу Forbes на 2019 год. – URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/imyself/2528860.html> (дата обращения: 10.02.2020).
8. Симонкина Ю. С., Иохвидов В. М. Петр Францевич Лесгафт – основоположник физического образования // Актуальные задачи педагогики : материалы Международной научной конференции. – Чита : Молодой ученый, 2011. – С. 55–57.
9. 25 самых популярных видов спорта. – URL: <https://bookmakersbase.com/25-samyh-populyarnyh-vidov-sporta/> (дата обращения: 20.01.2020).
10. Zoltán J. Á., László S., Ainsley L. The Global Entrepreneurship Index. GEDI, 2018. – URL: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/> (дата обращения: 20.11.2019).

References

1. Andryukhin E. A. *Predprinimatelskaya deyatelnost naseleniya SSSR v 50–80-e gg. XX v.* [Entrepreneurial Activity of the Population of the USSR in the 50–80s. 20th century]. Kursk, 2011. (In Russ.).
2. Bocharova O. N. *Predprinimatelstvo kak faktor innovatsionnogo razvitiya rossiyskoy ekonomiki* [Entrepreneurship as a Factor in the Innovative Development of the Russian Economy]. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Socio-Economic Phenomena and Processes], 2011, No. 11 (033), pp. 48–51. (In Russ.).
3. Voronin S. E. *Organizatsionno-pravovye formy fizkulturnykh organizatsiy v sovremennykh usloviyakh* [Organizational and Legal Forms of Physical Education Organizations in Modern Conditions]. *Teoriya i praktika fizicheskoy kultury* [Theory and Practice of Physical Culture], 2015, No. 4, pp. 14–15. (In Russ.).
4. *Kakie professionalnye sportivnye ligi generyat naibolshiy dokhod?* [Which Professional Sports Leagues Generate the Most Revenue?] (In Russ.). Available at: <https://www.s-bc.ru/news/kakie-professional-nye-sportivnye-ligi-generyat-naibol-shij-dohod.html> (accessed 26.01.2020).
5. *Kompleksnoe issledovanie ekonomiki rossiyskogo futbola – sezon 2019/2020* [A Comprehensive Study of the Economics of Russian Football – Season 2019/2020] (In Russ.). Available at: https://premierliga.ru/netcat_files/86/58/PwC_RPL_Research_Season_19_20.pdfod.html (accessed 10.02.2020).
6. *Podpisano soglasenie o vzaimodeystvii Ministerstva sporta Rossii i Korporatsii MSP v sfere fizicheskoy kultury i sporta* [An Agreement was Signed on Cooperation between the Ministry of Sports of Russia and the SME Corporation in the Field of Physical Education and Sports]. (In Russ.). Available at: <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/news/32359/>
7. *Samye dorigie kluby mira po reytingu Forbes na 2019 god* [The Most Expensive Clubs in the World by Forbes Rating for 2019]. (In Russ.). Available at: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/imyself/2528860.html> (accessed 10.02.2020).
8. Simonkina Yu. S., Iokhvidov V. M. *Petr Frantsevich Lesgaff – osnovopolozhnik fizicheskogo obrazovaniya* [Petr Frantsevich Lesgaff – the Founder of Physical Education]. *Aktualnye zadachi pedagogiki, materialy Mezhdunarod-noy nauchnoy konferentsii* [Actual Problems of Pedagogy, materials of the International Scientific Conference]. Chita, Publishing House Young Scientist, 2011, pp. 55–57. (In Russ.).
9. *25 samykh populyarnykh vidov sporta* [25 Most Popular Sports]. (In Russ.). Available at: <https://bookmakersbase.com/25-samyh-populyarnyh-vidov-sporta/> (accessed 20.01.2020).
10. Zoltán J. Á., László S., Ainsley L. *The Global Entrepreneurship Index*. GEDI, 2018. Available at: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/> (accessed 20.11.2019).

Сведения об авторе

Антон Александрович Сергеев
аспирант кафедры предпринимательства
и логистики РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: asentp@mail.ru

Information about the author

Anton A. Sergeev
Post-Graduate Student of the Department
for Entrepreneurship and Logistics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: asentp@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, Р. А. Абрамов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Статья посвящена концепции преобразования системы управления РЭУ им. Г. В. Плеханова в соответствии с проектом 5-100. Авторская концепция включает новый подход к управленческой структуре, который определяется стратегией развития вуза. Целесообразным считается подход к построению оригинальной организационной структуры управления на основе образовательно-научных центров (ОНЦ), осуществляющих подготовку высококвалифицированных специалистов, исследовательскую деятельность и коммерциализацию. Авторы обосновывают три направления трансформации системы управления: предоставление подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности; организация взаимодействия ОНЦ, кафедр и факультетов (передача от факультетов в ОНЦ методической работы с образовательными продуктами – основными образовательными программами подготовки); создание условий для преобразования факультетов в профильные мобильные дирекции образовательных программ с контингентом студентов и слушателей. При выпускающих кафедрах предлагается создавать проектные группы основных образовательных программ подготовки, включающие представителей задействованных в ней подразделений – кафедр, факультетов, научных школ и лабораторий ОНЦ. Системно-творческие решения в поступенчатом отборе и развитии талантов обучающихся на основе предметной области позволят РЭУ им. Г. В. Плеханова выделиться среди конкурентов, внести весомый вклад в лидерские позиции вуза на рынке труда.

Ключевые слова: проект 5-100, университет 3.0, образовательно-научный центр, гринфилд, стартап.

TRANSFORMING THE SYSTEM OF ECONOMICS UNIVERSITY GOVERNANCE

Mikhail N. Kulapov, Valeriy V. Maslennikov, Ruslan A. Abramov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article deals with the concept of transforming the system of governance in the Russian Plekhanov University of Economics according to 5-100 Project. The authors' concept puts forward a new approach to the administrative structure, which is determined by strategy of university development. The authors consider reasonable to build the original organizational structure of governance on the basis of education and research centers (ERC), which will provide training of highly qualified specialists, research work and commercialization. They substantiate three principle lines in transforming the system of governance: to give divisions operative and economic independence; to organize interaction between ERC, departments and faculties (to transfer methodological work with education products - key education programs of training from faculties to ERC); to provide conditions for reorganizing faculties into profile mobile directions of education programs with contingents of students and learners. Graduate departments should have project groups of key education programs of training, including people from divisions, such as departments, faculties, academic schools and ERC laboratories engaged in this work. System and creative solutions in step-by-step selection and development of students' talents will give the Russian Plekhanov University of Economics an opportunity to stand out among competitors and contribute to the university leading positions on labour market.

Keywords: 5-100 Project, university 3.0, education and research center, Greenfield, start-up.

Введение

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова на протяжении 113-летнего периода своей активной деятельности всегда был тесно связан с экономикой нашего государства: развитие коммерции и технологии пищевых производств в начале XX в., становление товароведения, рост кооперативного движения, создание государственной экономической статистики и системы планирования, экономические реформы 1965–1970 гг., макроэкономические и отраслевые исследования в 1980-х гг., содействие формированию рыночных структур в 1990-х гг.

Нельзя предавать забвению факт, что из Плехановки вышел целый ряд самостоятельных университетов столицы и российских регионов, бывших в свое время его факультетами или филиалами. Трудно переоценить роль РЭУ им. Г. В. Плеханова в подготовке знаковых специалистов переходного периода – А. В. Куртина, А. Ю. Бельянинова, Т. А. Голиковой, С. А. Зверева, М. М. Задорнова, А. Б. Кашеvarова, О. В. Дерипаски и др. Научная школа университета (академики Л. Абалкин, А. Аганбегян, В. Маевский, Л. Гранберг, В. Макаров, П. Бунич, В. Ивантер, В. Кулешов, член-корреспондент РАН Р. Гринберг) долгое время была ядром академического экономического сообщества России.

Высокая степень практической направленности образования и его связь с реалиями экономической ситуации в стране на протяжении многих лет являются уникальной характеристикой университета.

В 2012–2015 гг. произошло укрупнение Плехановки за счет присоединения к ней Саратовского государственного социально-экономического университета, Российского государственного торгово-экономического университета и Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

В настоящее время в РЭУ им. Г. В. Плеханова обучение осуществляется по всему спектру образовательных программ систе-

мы непрерывного образования: от среднего общего образования до подготовки аспирантов и докторантов. Обучение организуется в Москве и ряде филиалов, расположенных как в городах Российской Федерации, так и за рубежом.

В РЭУ им. Г. В. Плеханова по программам высшего образования на сегодня обучается свыше 50 000 студентов и 780 аспирантов, работают 2 500 преподавателей, в том числе в головном вузе – свыше 20 000 студентов и 580 аспирантов, работают 1 200 преподавателей. По программам среднего профессионального образования обучаются 8 400 студентов и работают свыше 400 преподавателей, в том числе в головном вузе – 3 500 студентов и 150 преподавателей¹.

В настоящее время университет занимает ведущие позиции в международных рейтингах. С 2012 г. РЭУ им. Г. В. Плеханова входит во всемирный рейтинг университетов QS World University Rankings. В течение последних двух лет вуз улучшает свои позиции в региональных рейтингах (QS University Rankings: BRICS, QS University Rankings: Emerging Europe & Central Asia), в международных интернет-рейтингах Webometrics, Alexa, 4ICU. С 2015 г. университет предоставляет сведения для участия в рейтинге THE WUR.

Важным требованием проекта 5-100 является постепенная трансформация университета в вуз лидерского типа, одинаково эффективно осуществляющий образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования.

В статье раскрываются основные моменты концепции преобразования системы управления РЭУ им. Г. В. Плеханова в соответствии с проектом 5-100 с безусловным сохранением самоидентичности университета как старейшего коммерческого вуза России. На наш взгляд, в данный момент самое важное – выработка общих подходов к этому вопросу.

¹ URL: <https://www.rea.ru/ru/Pages/About.aspx>

Построение системы управления университетом в условиях проекта 5-100 требует нового подхода, где принципы менеджмента не являются раз и навсегда заданными. Вместе с тем это не противоречит существующему ряду *фундаментальных основ* построения системы управления университетом, которые не меняются по существу, а лишь по форме и способу их реализации.

В частности, система управления опирается на следующие необходимые условия:

- действуют меры по интеграции образовательной, научно-исследовательской деятельности в приоритетных предметных областях вуза;

- разработаны и используются показатели оценки результативности образовательных продуктов, научных исследований, модернизации материально-технической базы, переподготовки кадров;

- происходит интеграция вуза в международное научно-образовательное сообщество, отражающаяся в его месте в мировых рейтингах.

Постановка задачи трансформации системы управления вузом

Традиционно вузу как объекту управления соответствует линейно-функциональная структура управления, которая является иерархической, чаще всего трех-уровневой (рис. 1).

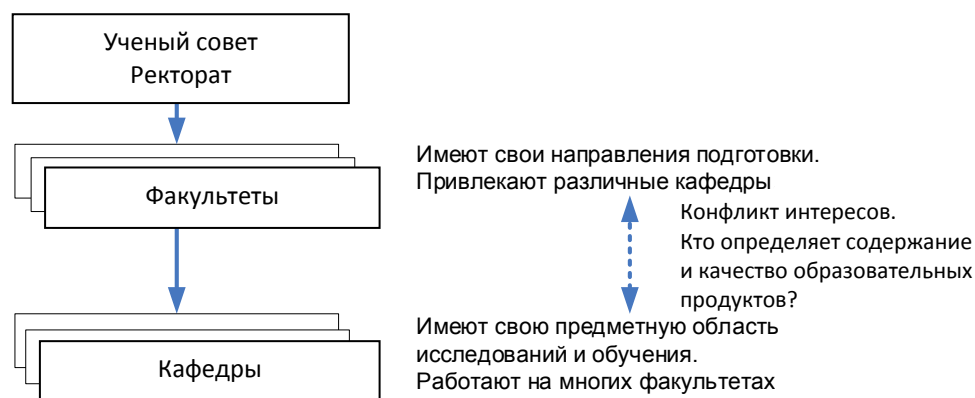


Рис. 1. Традиционная линейно-функциональная (иерархическая) структура управления вузом и конфликт интересов

На первом уровне находится высший законодательный орган университета – ученый совет вуза и высшее исполнительное подразделение – ректорат. Этот уровень управления связан с принятием стратегических решений, формированием политики вуза в области мотивации и координации действий всех подразделений. Здесь реализуется значительная часть внешних связей. Ректорат во главе с ректором решает стратегические вопросы и текущие задачи, направленные на доведение заданий до среднего звена управления.

Второй уровень организационной структуры включает образовательно-научные центры (ОНЦ), институты, факультеты, выс-

шие школы и другие подразделения, осуществляющие реализацию решений ученого совета и ректората в процессах образовательно-научной деятельности. Эти подразделения организуют основную деятельность вуза: научный, образовательный и воспитательный процессы.

Третий уровень управления представляет собой совокупность кафедр, научных и исследовательских лабораторий, научных школ и других подразделений, которые создают и реализуют научные и образовательные продукты, представляющие результаты деятельности вуза.

Традиционная модель управления университетом прежде всего основана на

определяющей роли административного аппарата. В значительной мере это объясняется особенностями иерархических структур: координация деятельности сотрудников и подразделений в единое целое осуществляется по ментально-ориентированной вертикали сверху вниз. При этом важно, что группа административных подразделений является основным звеном при подготовке принятия решений ректором, ректоратом и последующем контроле исполнения их решений. Административный аппарат соединяет основных исполнителей образовательного процесса (преподавателей и научных исследователей) с необходимыми ресурсами и обеспечивающими службами.

Вместе с тем использование системы управления, построенной по иерархическому принципу в целом, подошло к своему пределу.

Административный аппарат университета не создает ценности (образовательные, научные, консалтинговые продукты и услуги) и связанные с ними новые добавленные стоимости, которые формируются в основных процессах университета, а именно в образовательном, научно-исследовательском, инновационном и частично культурно-воспитательном процессах. Именно выходы этих процессов (продукты и услуги) и являются результатом деятельности университета.

Традиционная линейно-функциональная структура оказывается жестким ограничителем развития новых направлений деятельности, в том числе и инновационной, для основных подразделений университета. Понимание ограниченности традиционной системы управления вузом в новых экономических и социальных условиях его деятельности привело к необходимости ее трансформации. В чем же, по мнению авторов, состоят эти изменения?

Прежде всего новый подход к управленческой структуре определяется стратегией развития вуза, под которой мы понимаем ее современную трактовку как захват будущего. Будущее в контексте постиндустриальной мировой экономики заключа-

ется *в системной мобильности на основе фундаментальности.*

В настоящее время изменилось представление об организации управления университетом. Вузы все меньше рассматриваются как техническая система с четкой структуризацией и регулированием, но все больше – как часть сообщества людей, объединенных общими целями, ценностями и принципами.

Образовательно-научный процесс нового университета (университета 3.0, университета будущего) направлен не на создание «товарной массы» образовательных и научно-исследовательских услуг, а на достижение качественных параметров в сфере их применения.

Трансформируясь в исследовательский вуз, РЭУ им. Г. В. Плеханова не просто добавляет к образовательным услугам научно-исследовательские, консалтинговые, проектные и прочие услуги, он интегрирует их в продукты нового типа. В результате образовательные услуги становятся более наукоемкими и практически значимыми, научно-исследовательские проекты получают кадровое обеспечение в лице подготовленных на их основе выпускников, внедренческие проекты получают интеллектуальное обеспечение.

Таким образом, *продуктом РЭУ им. Г. В. Плеханова как исследовательского вуза является комплексный научно-образовательный продукт, включающий услуги и товары, объединенные в научно-образовательные проекты.*

Сложность преобразования (модернизации) традиционной системы управления вузом состоит в возникновении вопросов изменения фундаментального образовательно-научного процесса. Ответа требует вопрос: какие этапы и в какой последовательности проходят процессы научной и образовательной деятельности в вузе – сначала обучение, затем научно-исследовательская работа и далее внедрение результатов НИР на практике или обучение и НИР идут параллельно? А как поступать

с научно-педагогическими работниками, которые большую часть полученных в процессе научно-исследовательской работы результатов используют в учебном процессе?

В рамках традиционной парадигмы деятельности университетов очень сложно объединить разделенные обучение и исследовательскую работу. Решение этой проблемы заключается в построении интегрированного образовательно-научного процесса, создающего и использующего продукты полного жизненного цикла. Это, собственно, и является причиной трансформации системы управления.

Ведущие российские университеты делают попытки ответить на вопрос: что легло в основу трансформации систем управления университетами, прошедшей в последние годы? Вместе с тем все преобразования проходили в рамках традиционной парадигмы построения иерархической организационной структуры, менялись лишь масштабы и степень централизации. Процессы самоорганизации, очевидно, выглядят слабыми, интеграция образовательной и научной деятельности не позволяет говорить о качественных изменениях. Стратегия роста университетов за счет масштаба и захвата рынка (экстенсивный путь) к настоящему времени себя исчерпала, исчерпан и потенциал количественного развития. Необходимы новые стратегии поиска факторов внутренней эффективности и результативности процессов университета.

Повторение чужого, даже суперавангардного имиджа не способно превзойти оригинал и, очевидно, поставит РЭУ им. Г. В. Плеханова в позицию следования за лидерами (кстати, именно это и произошло в последние годы с российским образованием, «лоскутную» картину которого мы наблюдаем воочию).

Структурные конструкции российских вузов-конкурентов априори не могут быть приняты как аналоги ввиду разительного отличия их от РЭУ им. Г. В. Плеханова по уровню бюджетного и грантового финансирования. Непредвзятый анализ нашими экспертами флагманов российского образования (Высшей школы экономики, Фи-

нансового университета, РАНХиГС и даже МГУ) показал, что гиперфакультеты и высшие школы с встроенными департаментами, как и крупные институты, – не больше чем ментально-неудачный аналог идеи создания образовательно-научных центров (ОНЦ), пока не доведенной в РЭУ им. Г. В. Плеханова до логической ступени развития [4]. Предлагаемая ступень дальнейшего развития ОНЦ (ее философии как драйвера предметной области науки и образования) предусматривает *триединое сочетание горизонтального, вертикального и проектного управления. Именно это сочетание и являет собой концептуальный стержень реструктуризации.*

Эксперимент с переходом к институтам (осторожно проведенный в РЭУ им. Г. В. Плеханова в последние годы) показал правоту его нераспространения, поскольку при техническом исполнении был «покожен» горизонтальный принцип управления, для развития которого изначально и создавались ОНЦ. Не стоит выпускать из вида также и то обстоятельство, что в РЭУ им. Г. В. Плеханова в «холодном секторе» внимания до сих пор находятся маркетинговые стратегии, предназначенные по сути развивать такие отличия университета от конкурентов, как индивидуальность и присущие именно Плехановскому университету традиционные преимущества в подготовке специалистов по общепиту, товароведению и др.

Формирование университета лидерского типа: основные аспекты трансформации системы управления

Организационная структура управления РЭУ им. Г. В. Плеханова при переходе к стратегии развития 5-100 испытывает сильное воздействие со стороны требований к результатам деятельности. В результате этого появляются следующие возмущающие традиционную систему управления факторы:

1. *Децентрализация управления* – делегирование ряда полномочий и передача со-

ответствующих ресурсов на уровень подразделений.

2. *Демократизация управления* – развитие системы институтов для экспертизы, обсуждения, выработки и учета мнения по ключевым задачам развития университета.

3. *Реализация системы управления ресурсами на основе показателей, характеризующих деятельность подразделений*, переход в связи с этим к адресному выделению ресурсов и дифференцированным накладным расходам.

4. *Создание системы поддержки управленческих решений* на базе развернутого использования информационных технологий во всех сферах деятельности университета в целях повышения эффективности управления.

5. *Внедрение принципов процессно-проектного управления* при организации образовательной, учебно-методической, научной и административно-управленческой деятельности в университете.

Все вместе требует построения параметрической модели соответствия системы управления лидерским вузом особенностям интегрированного образовательно-научного процесса, создающего продукты полного жизненного цикла. Такой подход заключается в комплексности подпроцессов вуза, основная трудность управления которыми состоит в том, что вуз, предоставляя образовательную услугу, в то же время производит продукцию (уж никак не услугу!), которой является совокупность знаний и навыков выпускника. Именно в этом моменте мы открыто ощущаем категорию, именуемую человеческим потенциалом (не путать с сомнительной категорией человеческого капитала). При этом в процессе жизненного цикла эта продукция принимает самое активное участие в своем воспроизводстве.

Студенты и слушатели в парадигме новой стратегии университета рассматриваются не только как исходный материал (при поступлении в университет), но и как продукция, перерабатываемая образовательным процессом (при обучении в уни-

верситете), и как конечный результат (при окончании университета). Одновременно в рамках образовательного процесса студенты также должны рассматриваться как внутренние потребители образовательных, социальных и других продуктов.

Опорное условие изменений в системе управления в связи с проектом 5-100 – развитие преимуществ на традиционно присущих университету базовых компетенциях и более чем векового имиджа. Включение РЭУ им. Г. В. Плеханова в апреле 2020 г. в тройку ведущих мировых вузов по качеству образования – это накопительный эффект инноваций на основе традиционных преимуществ. Даже «цунами вливания» трех университетов в состав вуза не привело к его разбалансированности благодаря высокопрофессиональной деятельности руководства по системной, поступательно-гибкой реструктуризации.

Отличительными признаками вуза как де-факто лидерского университета экономического профиля являются его способности:

- генерировать знания в виде образовательных, экономических, организационных, управленческих, маркетинговых, финансовых и других инноваций;
- обеспечивать эффективное взаимодействие с организациями реального сектора экономики на основе трансфера инноваций в образовательный процесс;
- проводить широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований;
- концентрировать свои усилия на подготовке магистров и кадров высшей квалификации;
- обеспечивать деятельность развитой системы переподготовки и повышения квалификации.

Для РЭУ им. Г. В. Плеханова, принявшего стратегию лидерского вуза, вставшего на путь реализации проекта 5-100 и являющегося по определению крупной многопрофильной организацией, оказался целесообразным подход к построению оригинальной организационной структуры управления на основе образовательно-научных центров (рис. 2).

ОНЦ позволяют РЭУ им. Г. В. Плеханова при продуманной, взвешенной стратегии стать интегрированным единым образовательно-научным центром, включающим структурные подразделения, осуществляющие подготовку высококвалифицированных специалистов, исследовательскую

деятельность и коммерциализацию. В составе ОНЦ сохраняется и возрастает роль научно-педагогических школ кафедр, развитие которых определяет статус ОНЦ и является неотъемлемым атрибутом нового формата структуры университета.

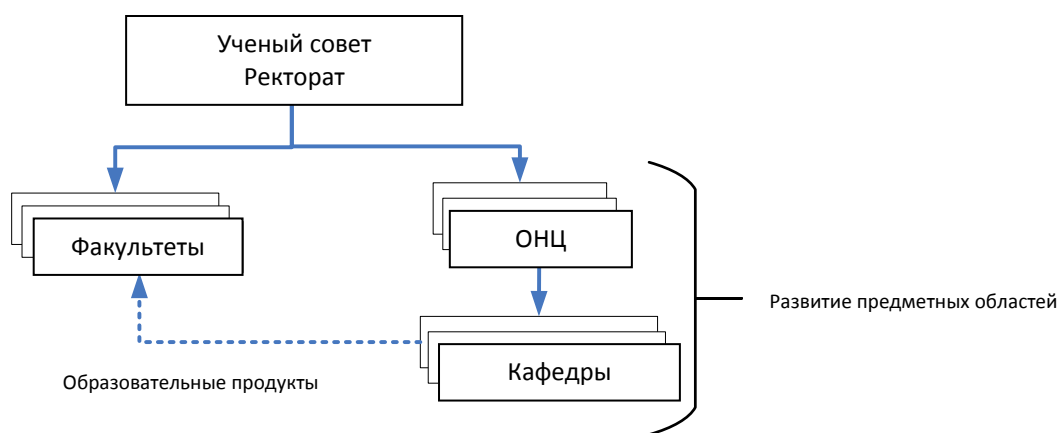


Рис. 2. Организационная структура управления лидерским вузом на основе образовательно-научных центров

Структуризация университета на основе ОНЦ состоялась по предметному признаку, осталось увязать предметные области центров с профилями подготовки. Существующая система управления университетом в полной мере исчерпала ресурсы по обеспечению самоорганизации НПП в междисциплинарном взаимодействии. Это связано в первую очередь с незавершенностью объединения предметных областей ОНЦ с профилями подготовки, закрепленными за факультетами: факультет имеет закрепление программ подготовки, не отвечая в полной мере за качество их содержания, а ОНЦ и входящие в них выпускающие кафедры в современном формате не обладают полномочиями для корректировки организации учебного процесса.

Итог создания ОНЦ в системе управления РЭУ им. Г.В. Плеханова показывает ряд положительных предпосылок формирования нового потенциала развития:

1. Сложившееся к настоящему времени объединение кафедр в образовательно-научные центры (ОНЦ) по предметным областям – менеджмент, экономика, финансы, информационные системы, марке-

тинг, торговля и др. Это дает уникальный потенциал развития самостоятельных приоритетных направлений в предметных областях научных и педагогических исследований, под которые группируются профили подготовки.

2. ОНЦ действуют не вместо, а вместе с другими организационными формами управления в университете – факультетами, базовыми кафедрами и целевыми программами. Образовательно-научные центры, объединяя профильные кафедры, выступают крупными структурами, в которых возможно объединение действий кафедр и научных школ, учебных и исследовательских лабораторий. Это уникальный опыт развития потенциала университета, для которого факультеты являются крайне неоднородной организационной формой, к тому же не приспособленной к обеспечению цикла фундаментальных и прикладных исследований, включая коммерциализацию инноваций в экономике и управлении.

3. Потенциал ОНЦ позволяет закрепить в перспективе за ними определенный бюджет развития, соблюдая принцип са-

мофинансирования. Не менее 70% бюджета развития центров должно расходоваться на выпускающие кафедры. Оставшаяся часть должна распределяться между лабораториями и научными школами, создающими научный прикладной задел в виде привлекаемых грантов и новых образовательных продуктов.

4. Результаты работы ОНЦ делают понятными, прозрачными и публичными результаты работы кафедр (в том числе выпускающих по определенному профилю подготовки). Важно отметить при этом, что образовательно-научные центры способны генерировать новые программы. Для лидерского вуза они выступают как своего рода стартапы, способные получить целевое финансирование от университета с последующим возвратом (полностью или частично) из средств, полученных от результатов своей деятельности. Новые программы имеют возможность трансформироваться во вновь создаваемые независимые подразделения, возглавляемые молодыми талантливыми специалистами (35–45 лет) при безусловном участии временно затихшего бизнес-инкубатора РЭУ им. Г. В. Плеханова. Сегодня внутренние стартапы в лидерском вузе называются *гринфилдом*. Технология гринфилда позволяет развивать проектные коллективы сотрудников, у которых есть сильные работы российского уровня. Такие специалисты побеждают в конкурсе программ и получают возможность развивать свой проект на индивидуальных условиях.

Вместе с тем практика работы ОНЦ показала и те моменты, которые предстоит устранить в ближайшее время при реализации проекта 5-100:

1. На практике не произошло децентрализации административной системы управления, в результате чего устремленный к единству образовательно-научный процесс остался разделенным. Напротив, отмечается усиление вертикали административной системы, которая не нацелена должным образом обслуживать основные процессы, создающие образовательные и

научные продукты, проявляющие свою ценность в коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

2. Продолжилась практика множественности контроля и формализма в требованиях к работе заведующих кафедрами и преподавателей, увеличилась доля рабочего времени НПП (свыше 40%), затраченного на отчетность. Не удалось преодолеть принижение роли кафедры и программ подготовки как основного продукта университета, обеспечивающего качество подготовки и спрос на выпускников.

3. Остается нереализованным совмещение организационной и финансовой структур в управлении вузом, сохранив при этом целостность стратегии его развития. Это тормозит преобразование структурных подразделений вуза в центры ответственности (дохода, затрат, инвестиций и др.).

4. Традиционный организационно-экономический механизм управления вузом, который используется в РЭУ им. Г. В. Плеханова, устроен таким образом, что инновационный процесс не может быть системообразующим в принципе. Достаточно сказать, что научные результаты, которые созданы непосредственно в университете, даже в образовательном процессе задействованы лишь в малой доле, не говоря уже об их продвижении за пределы вуза.

Таким образом, именно потенциал ОНЦ выступает основой для трансформации РЭУ им. Г. В. Плеханова в вуз, эффективно осуществляющий гармонизацию единения образовательной и научной деятельности на основе принципов интеграции науки и образования. Конкретно речь идет о том, что традиционный факультет в действующей конструкции не приспособлен к современным требованиям разработки новшеств в образовании, научной деятельности и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Его роль возрастает в модернизации текущей организации учебного процесса, работе со студентами и слушателями.

Хотя ОНЦ являются прообразом наиболее совершенной разновидности организационных структур иерархического типа для образовательно-научной деятельности, потенциал их развития не исчерпан. Что последует далее? По-нашему мнению, будут востребованы следующие направления трансформации системы управления.

Первое направление определяется тем, что в университете необходимо усилить горизонтальные связи подразделений с внешней средой, а также практически возродить систему воспроизводства научно-педагогического и инновационно-коммерческого потенциала. В основе этого должно быть понимание того, что лидерский вуз функционирует на стыке трех секторов экономики: образования, науки и производства.

Это возможно при условии обеспечения дополнительной самостоятельности основных подразделений, их свободы в выборе организационных форм, методов и средств решения стоящих перед ними задач в рамках установленных в университете корпоративных норм и нормативов, стратегических планов, программ развития, административных процедур. При переходе университета в статус автономной некоммерческой организации (АНО) ощутимым шагом станет предоставление подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности с закреплением за ними ресурсов с одновременным сохранением контроля через систему нормативных показателей, определяющих взаимоотношения подразделений и руководства.

Второе направление связано с дальнейшим развитием проекта ОНЦ. Для этого необходим следующий шаг в организации взаимодействия ОНЦ, кафедр и факультетов – передать от факультетов в ОНЦ методическую работу с образовательными продуктами – основными образовательными программами подготовки (ОПОП), создав условия для преобразования факультетов в профильные мобильные дирекции образовательных программ с контингентом студентов и слушателей. При этом методами дирекции в соответствии с учебны-

ми планами должна вестись работа по составлению учебного расписания, формированию студенческих групп, оформлению необходимой документации (студенческих билетов, зачетных книжек, учебных карточек, зачетно-экзаменационных листов и т. п.). Пример сравнительной характеристики распределения процессов организации образовательной деятельности в РЭУ им. Г. В. Плеханова как есть и как будет приведен в таблице. На рис. 3 показан пример результатов трансформации традиционных факультетов в дирекции по работе со студентами.

Принципиальной поддержки требует дальнейшее развитие института академических руководителей программ, которые на текущем этапе в условиях подчинения заведующим кафедрами (или таковыми являясь) не стали реальными проводниками возглавляемых программ в зоне их заказчика – факультета.

Новый статус академического руководителя программы должен базироваться на следующих принципах: это должен быть «наемный CEO» программы, выведенный на уровень и в структуру ОНЦ, а лучше – подчиненный структурной вертикали заказчика. При текущей штатной численности и расстановке сотрудников половина факультетов не имеет возможности развивать и продвигать уникальность каждой образовательной программы, представленной в линейке набора. Это должны взять на себя академические руководители программ, которые разрабатывают и управляют образовательным контентом и технологиями реализации ОПОП, реально отвечают за соблюдение требований ФГОС, привлекают практиков к реализации и работодателей ко всем этапам жизненного цикла программы. У них также должна быть представительская функция, которая должна выражаться во взаимодействии с контролирующими подразделениями и коллегиальными органами университета, а также в продвижении программы в приемной кампании на круглогодичной основе.

**Сравнительная характеристика выполнения процессов организации образовательной деятельности в РЭУ им. Г. В. Плеханова
как есть и как будет**

Подпроцессы организации образовательной деятельности	Как есть		Как будет	
	Кафедра	Факультет	Кафедра	ОНЦ
<i>Основные процессы</i>				
Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	-	-		+
Диагностика, обучение, профориентация и адаптация абитуриентов		+		+
Довузовская подготовка и прием абитуриентов	-	-		+
Разработка учебных планов специальностей и направлений подготовки		+	+	+
Проектирование образовательных программ	+			+
Реализация образовательных программ	+		+	
Разработка учебно-методического комплекса по специальностям, направлениям подготовки	+		+	
Разработка и утверждение графика учебного процесса		+		+
Составление и утверждение расписания учебных занятий		+		+
Составление и утверждение расписания промежуточной аттестации студентов		+		+
Организация проведения практик в установленные сроки	+		+	+
Организация и проведение итоговой государственной аттестации	+	+	+	+
Организация выдачи документов об образовании государственного образца выпускникам (диплом о высшем образовании) и студентам, не окончившим процесс обучения (академическая справка) в установленные сроки		+		+
Разработка инновационных проектов, технологий и средств обучения	+		+	
Осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров вуза, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования	-	-		+
Измерение, анализ и улучшение процессов образовательной деятельности	+			+
Формирование стратегического развития и стратегического планирования образовательной деятельности	-	-		+
Научно-исследовательская и инновационная деятельность	+		+	
Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	+		+	
<i>Вспомогательные процессы</i>				
Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	-	-		+
Кадровое обеспечение учебного процесса	+		+	
Управление образовательной средой (сквозная подготовка образовательных процессов «Бакалавр», «Магистр», «Аспирантура» «Дополнительное образование»)	-	-		+

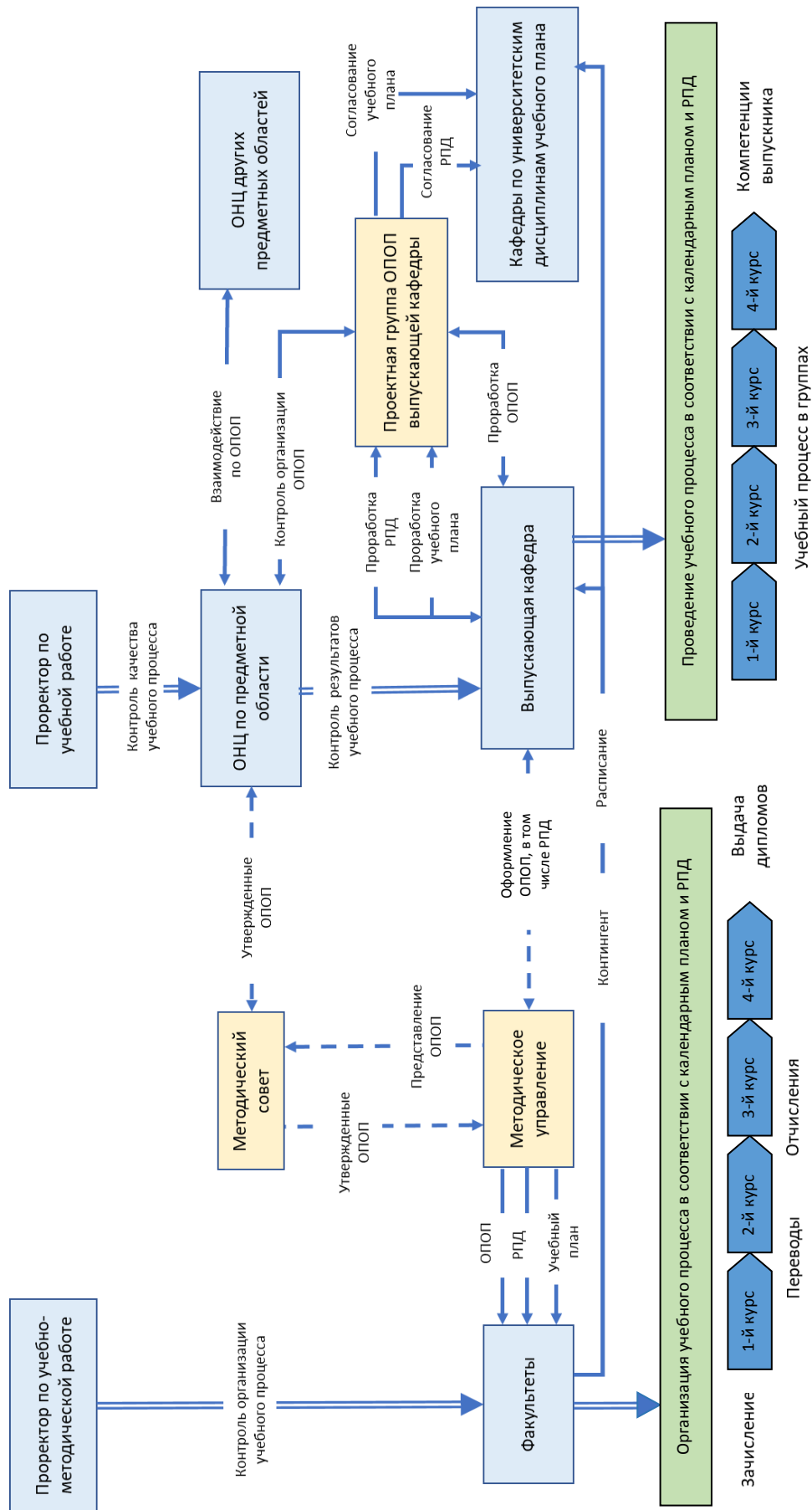


Рис. 3. Пример результатов трансформации традиционных факультетов в дирекции по работе со студентами

Предлагаемая стратегия поступательного преобразования цепочки ОНЦ – факультет позволит:

- включить синергетику методобеспечения ОПОП посредством интеграции методперсонала ОНЦ и дирекции (в настоящем – деканата);
- более предметно и последовательно (за счет применения проектного управления) развивать компетенции обучающихся;
- исключить разрушающую командный принцип работы внутреннюю конкуренцию ввиду усиления деятельности ОНЦ в их предметных областях, обеспечив на этой основе передачу в ОНЦ части функций УМУ и оставив за последним координационно-стратегические задачи;
- обеспечить рост децентрализации дирекций программ в структуре ОНЦ в решении текущих образовательных и научных проектов (что особенно важно отработать в условиях возможного перехода в статус АНО).

При выпускающих кафедрах в организации образовательной деятельности целесообразно создавать проектные группы

основных образовательных программ подготовки, включающие представителей задействованных подразделений (кафедр, факультетов, научных школ и лабораторий ОНЦ, а также представителей работодателей). Именно такая проектная группа во главе с академическим руководителем ОПОП взамен громоздких и формально существующих кафедральных и факультетских методсоветов и комиссий представляет собой опорный механизм горизонтальной интеграции подразделений РЭУ им. Г. В. Плеханова (рис. 4). Для этого ОНЦ необходимо проводить исследования тенденций развития своих предметных областей (предметный форсайт) и определять приоритетные направления деятельности научных школ, учебных и научных лабораторий, а также кафедр с формулированием конкретных результатов научных исследований, требований к подготовке специалистов, поиску перспектив коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

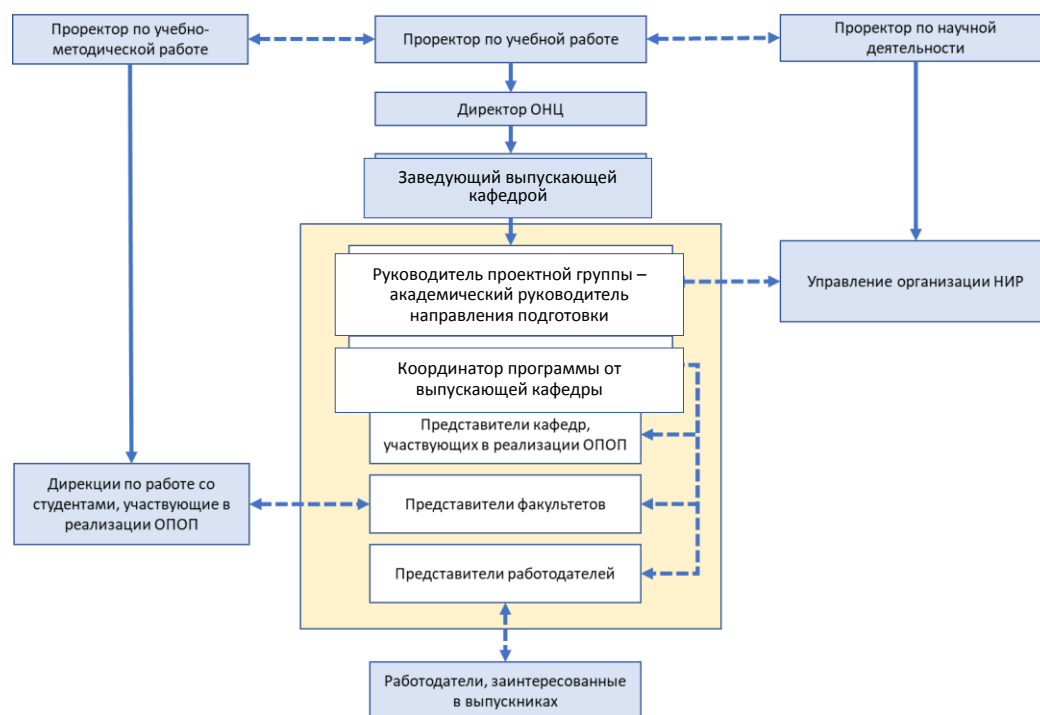


Рис. 4. Пример взаимодействия академического руководителя направлений подготовки с участниками процесса подготовки ОПОП

Кроме того, целесообразно сконцентрировать в ОНЦ организационно-методическую работу по координации образовательных программ, вернув «контрольную высоту» выпускающим кафедрам, способным оказать реальное влияние на полный цикл обучения по закрепленным за ними профилям подготовки.

Эти шаги позволят де-факто совместить в фокусе ОНЦ работу выпускающих кафедр, обладающих полномочиями в определении содержания подготовки и ответственностью за соответствие качества подготовки выпускника требованиям работодателя, повысив конкурентоспособность университета на системно усложняющемся рынке труда.

Третье направление изменений связано с созданием эффективной финансовой группы, способной обеспечить самофинансирование приоритетных направлений проекта 5-100, в том числе в рамках университетского гринфилда.

Заключение

Помимо обозначенной выше реструктуризации образовательно-научного блока переход университета к проекту 5-100, безусловно, потребует тотальной оптимизации системно разрастающегося блока непроизводительных подразделений на основе параллельной цифровой трансформации осуществляемых этими подразделениями процессов и аутсорсинга.

Касательно стратегических центров превосходства над конкурентами, идущими по тупиковой ветви, лишь системно-творческие решения в поступенчатом отборе и развитии талантов обучающихся на основе предметной области позволят университету выделиться среди конкурентов, внести традиционно весомый вклад в преодоление квалификационной ямы в экономике России, обоснованно вернув лидерские позиции РЭУ им. Г. В. Плеханова на рынке труда, серьезно утраченные в период до 2008 г.

Список литературы

1. Абрамов Р. А., Морковин С. А., Пазухин А. М., Ткачева Е. А. Модернизация системы управления обучением как фактор повышения качества высшего образования // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 1 (37). – С. 30–51.
2. Воронова Т. А., Гретченко А. И., Кулапов М. Н., Зуев В. М., Калинина И. А. Разломы российского образования // Открытое образование. – 2019. – Т. 23. – № 4. – С. 4–12.
3. Данько Т. П., Масленников В. В. О модернизации потенциала университета и проектном управлении. Размышления вслух // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 3 (9). – С. 76–82.
4. Калинина И. А., Карасев П. А., Кулапов М. Н., Скоробогатых И. И. РЭУ им. Г. В. Плеханова как конкурентоспособный университет будущего // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 5–14.
5. Ключев А. К., Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – № 1 (113). – С. 93–104.
6. Кулапов М. Н., Масленников В. В., Шкляев А. Е. Образовательно-научный центр «Менеджмент» как управленческая инновация: опыт и проблемы // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1 (91). – С. 93–104.
7. Кулапов М. Н., Сергеев П. А. Российская интеллектуальная образованщина и проблемы реформирования высшей школы // Социология. – 2016. – № 2. – С. 167–173.

8. Ташкинов А. А., Ульрих Т. А. Опыт разработки программы повышения конкурентоспособности вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 1 (107). – С. 30–40.
9. Тимченко В. В. Устойчивое управление университетом // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2010. – № 9. – С. 30–35.
10. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Динамика изменений организационной культуры российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 2 (108). – С. 92–105.
11. Трещёв А. М. Бенчмаркинг как инструмент управления университетом // Вестник КГУ. – 2011. – № 5-6. – С. 244–249.

References

1. Abramov R. A., Morkovin S. A., Pazukhin A. M., Tkacheva E. A. Modernizatsiya sistemy upravleniya obucheniem kak faktor povysheniya kachestva vysshego obrazovaniya [Modernizing the System of Training Management as a Factor of Improving the Quality of Higher Education]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education Management: theory and Practice], 2020, No. 1 (37), pp. 30–51. (In Russ.).
2. Voronova T. A., Gretchenko A. I., Kulapov M. N., Zuev V. M., Kalinina I. A. Razlomy rossiyskogo obrazovaniya [Breaking-ups of Russian Education]. *Otkrytoe obrazovanie* [Open Education], 2019, Vol. 23, No. 4, pp. 4–12. (In Russ.).
3. Danko T. P., Maslennikov V. V. O modernizatsii potentsiala universiteta i proektnom upravlenii. Razmyshleniya vslukh [Concerning University Modernization and Project Management. Reflections Aloud]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [UTNTU Bulletin. Science, Education, Economics. Series: Economics], 2014, No. 3 (9), pp. 76–82. (In Russ.).
4. Kalinina I. A., Karasev P. A., Kulapov M. N., Skorobogatykh I. I. REU im. G. V. Plekhanova kak konkurentosposobnyy universitet budushchego [The Russian Plekhanov University of Economics as a Competitive University of the Future]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 6 (96), pp. 5–14. (In Russ.).
5. Klyuev A. K., Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Upravlenie universitetom: itogi transformatsii [University Governing: Transformation Outcome]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2018, No. 1 (113), pp. 93–104. (In Russ.).
6. Kulapov M. N., Maslennikov V. V., Shklyaev A. E. Obrazovatelno-nauchnyy tsentr «Menedzhment» kak upravlencheskaya innovatsiya: opyt i problemy [Education and Research Center ‘Management’ as Managerial Innovation: Experience and Challenges]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 1 (91), pp. 93–104. (In Russ.).
7. Kulapov M. N., Sergeev P. A. Rossiyskaya intellektualnaya obrazovanshchina i problemy reformirovaniya vysshey shkoly [Russian Intellectual “Education” and Problem of Higher School Reforming]. *Sotsiologiya* [Sociology], 2016, No. 2, pp. 167–173. (In Russ.).
8. Tashkinov A. A., Ulrikh T. A. Opyt razrabotki programmy povysheniya konkurentosposobnosti vuza [The Experience of Developing Program of University Competitiveness Improvement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2017, No. 1 (107), pp. 30–40. (In Russ.).

9. Timchenko V. V. Ustoychivoe upravlenie universitetom [Sustainable Governance of University]. *Universum: Vestnik Gertsenovskogo universiteta* [Universum: Bulletin of the Gertsen University], 2010, No. 9, pp. 30–35. (In Russ.).

10. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Dinamika izmeneniy organizatsionnoy kultury rossiyskikh universitetov [Dynamics of Changes in Russian University Organizational Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2017, No. 2 (108), pp. 92–105. (In Russ.).

11. Treshchev A. M. Benchmarking kak instrument upravleniya universitetom [Benchmarking as a Tool of University Governance]. *Vestnik KGU* [KGU Bulletin], 2011, No. 5-6, pp. 244–249. (In Russ.).

Сведения об авторах

Михаил Николаевич Кулапов

доктор экономических наук, профессор,
руководитель научной школы
«Теория и технологии менеджмента»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

Валерий Владимирович Масленников

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Руслан Агарунович Абрамов

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой государственного
и муниципального управления
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Abramov.RA@rea.ru

Information about the authors

Mikhail N. Kulapov,

Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Academic School
‘Theory and Technology of Management’
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

Valeriy V. Maslennikov

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Theory of Management
and Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Ruslan A. Abramov

Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Department
for Public and Municipal Administration
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Abramov.RA@rea.ru

МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ю. П. Тен, И. Л. Смирнова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

С. П. Иванова

Московский государственный психолого-педагогический университет,
Москва, Россия

За свою более чем тридцатилетнюю историю концепция управления многообразием завоевала прочную позицию в современных организациях и приобретает все большее значение ввиду неизбежности усиления многообразия человеческого общества. В данной статье представлены отдельные аспекты идеологии мультикультурализма, ряд подходов к управлению культурной диверсификацией в рамках современного контекста менеджмента. Авторами исследуется тематика управления многообразием, представляющаяся актуальной и востребованной для современной бизнес-практики. Проанализирована культурная типология Г. Хофстеде, проранжированы основные типы мировых культур по Р. Д. Льюису и их ключевые характеристики. Исследование направлено на два основных ракурса: с одной стороны, управление многообразием может помочь организациям, которые опасаются данного явления из-за его предполагаемых негативных последствий; с другой стороны, оно может помочь компаниям, которые уже реализуют указанную концепцию, воспользоваться его преимуществами. В заключение авторы приходят к выводу, что эффективное управление многообразием подразумевает изменение сознания, отношения, поведения, организационной практики, структуры и культуры, а также совокупности правил, процедур и этики бизнеса, где каждый человек из различных слоев общества может внести свой вклад в осуществление целей организации и реализовать собственный потенциал.

Ключевые слова: мультикультурность, управление многообразием, культурная диверсификация в организации, глобализация.

MULTY-CULTURE AND DIVERSITY MANAGEMENT IN TODAY'S ORGANIZATIONS

Yulia P. Ten, Irina L. Smirnova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Svetlana P. Ivanova

Moscow State University of Psychology & Education,
Moscow, Russia

In today's organizations the concept of diversity management has won a steady position for the last 30 years and is becoming more and more important due to inevitable extension of human society diversity. The article provides certain aspects of multi-culturalism ideology, some approaches to managing cultural diversification within the frames of the current context of management. The authors studies subjects of diversity management, which is acute and needed for today's business-practice. They analyzed G. Hofstede cultural typology, ranged key types of world cultures according to R. D. Lewis and their principle characteristics. The research aims at two basic positions: on the one hand, diversity management can help organizations that are afraid of the phenomenon because of its assumed adverse consequences; on the other hand, it can help companies, which realize this concept now and use its advantages. In conclusion the authors write that efficient diversity management implies changes in consciousness, attitude, behavior, organizational practice, structure and culture, as well as in totality of rules, procedures and ethic

of business, where every person from different layers of society could contribute to attainment of organization's goals and realize his/her own potential.

Keywords: multi-culture, diversity management, cultural diversification in the organization, globalization.

В современном мире проблема глобализации актуализирует вопрос о единстве и многообразии человеческой цивилизации. Сквозь призму глобализации история народов и стран рассматривается как движение к выработке единой системы мирового устройства, функционирующего на основе единых принципов политического, правового, социального, идеологического и культурного порядка. Глобальность в качестве формы этой универсальной структуры определяется как общее условие существования человечества, «глобальная судьба человечества». С позиций теории локализации, напротив, весь мир рассматривается как мозаика, слагаемая из разнородных этно-расовых структур со своей социально-культурной, политико-экономической, правовой и религиозной спецификой.

Важную роль в сохранении разнообразия мирового общества имеют идеи мультикультурализма. Главная из них – гармоничное взаимодействие различных культур, существующих в одном политическом пространстве. Идеология мультикультурализма возникла в странах Европы, США и Канаде в 70–80-е гг. XX в. Она пришла на смену идеи «плавильного котла» – представления о том, что совместное проживание представителей различных этнических групп в границах развитого индустриального общества (в частности США) приводит к их «переплавке» в единое социокультурное сообщество. Мультикультурализм как идеология и политическая практика ориентирован на интеграцию и стабилизацию полиэтнических государств при отказе от этнокультурной ассимиляции как стратегической цели [3].

Для мультикультурализма характерно стремление снять напряжение между универсальным и локальным, между стремлением локальных групп сохранить свою самобытность и необходимостью обеспечить

целостность мирового сообщества. Мультикультурализм подразумевает конструктивное и перспективное решение проблемы социального порядка в ситуации культурного плюрализма. Основу такого порядка в условиях мультикультурализма составляет межкультурная коммуникация как «диалог культур» и толерантность, подразумевающая не только уважение к иным ценностям, но и взаимный обмен в процессе межкультурного взаимодействия.

Таким образом, концепция мультикультурализма порождает необходимость признания культурного разнообразия современного общества. С точки зрения управления культурное разнообразие создает новые проблемы в идентификации, культивировании и согласовании точек зрения различных культурных групп в одной организации в контексте поликультурных факторов как внешней, так и внутренней среды.

В менеджменте разнообразие представляет собой совокупность индивидуальных различий и сходств, существующих между людьми. Понятие «многообразие» вошло в науку в 1980-х гг. в США. Оно сформировалось на основе общественной инициативы по созданию более позитивной деловой перспективы и обеспечению равных возможностей трудоустройства для различных групп социальных меньшинств. Общественная инициатива, которая началась в 80-х гг. прошлого столетия как осознание обществом необходимости решения проблемы политкорректности и соблюдения законодательства социальных меньшинств, позже превратилась в сложную бизнес-ориентированную стратегию в области управления и развития человеческих ресурсов, организационной культуры и теории лидерства.

Изменение в демографии отдельных стран и регионов, а также коренные социальные изменения, такие как интенсивная

миграция и последующий рост международной рабочей силы наряду с текущими экономическими метатенденциями, такими как интернационализация и глобализация, неизбежно приводят к политике приверженности многообразия как в повседневной, так и в деловой жизни современных организаций. Таким образом, управление разнообразием становится стратегическим направлением менеджмента в организациях и важным стратегическим ресурсом, который позволяет компаниям получить конкурентное преимущество на современном рынке через самый важный актив компании – ее людей.

Проблема разнообразия, в первую очередь вопросы культурного разнообразия и этнической принадлежности, в настоящее время приобретают все большее значение среди специалистов в области управления человеческими ресурсами. Поэтому тренинги по культурному разнообразию становятся все более распространенными в практике передовых компаний. В настоящее время около 67% работодателей проводят тренинги по этническому разнообразию за рубежом.

На структурном уровне организации разнообразие рассматривается как организационный инструмент развития человеческих ресурсов, который позволяет признать различия между работниками и помогает использовать положительный вклад разнообразия в глобализацию – экономическую взаимозависимость между государствами, которая развивается через международные потоки товаров и услуг, капитала, инновации и людей. Управление разнообразием сосредотачивается прежде всего на организационных методах набора, обучения и ротации кадров в организации. По определению Т. Кокса и С. Блейка, «управление разнообразием относится к различным проблемам управления и деятельности, связанной с наймом и эффективным использованием персонала из различных культурных слоев» [4].

Специалисты в области менеджмента полагают, что существует определенное

соответствие между стратегиями управления человеческими ресурсами, эффективностью организации и конкурентоспособностью. Несмотря на несколько противоречивые результаты эмпирических исследований разнообразия в командах и рабочих группах, общая позиция заключается в том, что правильное управление разнообразием приносит преимущества и улучшения в управлении, такие как привлечение лучшего персонала из разного рода меньшинств, повышение эффективности принятия решений, расширение сотрудничества в команде и решение общих проблем, снижение альтернативных издержек за счет сокращения текучести кадров, уровня прогулов, повышения удовлетворенности работой, повышения лояльности и организационной гибкости [4].

Подход с точки зрения сравнительного менеджмента позволяет представить управление многообразием как способность компаний предоставлять возможности и использовать ресурсы людей из различных культур. В этой связи следует отметить, что тема культурного разнообразия связана с определенной путаницей в определениях, поскольку разные исследователи по-разному определяют культурный контекст этого понятия. Дело в том, что под культурой понимаются такие характеристики индивидов и социальных групп, как их этническая принадлежность, вероисповедание, родной язык, разделяемые ценности, обычаи, нормы поведения, отношения к социальным статусам в общественной структуре и т. д.

Эксперты в области культурного многообразия справедливо отмечают, что часто не ясно, какие источники культурных эффектов (религия, этническая принадлежность, национальность и т. д.) или какие особенности разнообразия являются наиболее влиятельными в управлении человеческими ресурсами в организациях [6]. Особенности разнообразия могут иметь наблюдаемый характер (например, явный акцент, религиозные взгляды) или быть более тонкими из-за различной степени

аккультурации в принимающей культуре (к примеру, иммигрант, сохраняющий культурные атрибуты страны происхождения, проживающий в другой стране).

Еще Герт Хофстеде эффективно использовал многомерный подход для операционализации культурных различий в организациях, принимая не только одно измерение, но и целый комплекс из разных переменных для определения, измерения и изучения культурного разнообразия [5].

Сформированная им методика исследования под названием «Типология культурных изменений» была апробирована в офисах компании IBM более чем в 53 странах мира. Благодаря факторному анализу более 116 тыс. персональных анкет Герт

Хофстеде сделал ряд выводов о влиянии культуры общества на индивидуальные ценности каждого человека, а также влиянии этих ценностей на поведение индивидов.

Хофстеде сформулировал 4 параметра, которые позволяют описать различия между национальными культурами:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти (от минимальной до внушительной);
- 3) ориентированность на стабильность/склонность к риску;
- 4) мужественность/женственность.

Наглядно характеристики данной типологии представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Культурная типология Г. Хофстеде

Индивидуализм	Коллективизм
Приоритет задач, а не взаимоотношений. Основной фокус на достижении индивидуальных целей и успехов, универсализм ценностей	Приоритет взаимоотношений, а не задач. Вектор внимания на результативность и удовлетворенность групп, сепаратизм ценностей
Дистанция власти (минимальная)	Дистанция власти (максимальная)
Отношения между руководителем и сотрудниками основаны на доверии, свобода выражения мнения и принятие решений на основе коллективной позиции	Жесткая директивность, инициатива не поощряется, тотальный контроль и автократия
Ориентированность на стабильность	Склонность к риску
Потребность в четких правилах и инструкциях, стандартизация и формализация, отсутствие терпимости к инакомыслящим	Неприятие правил, отсутствие формализации и стандартизации, достаточный уровень комфорта сотрудников в условиях неопределенности
Мужественность	Женственность
Приоритеты: достижение успеха, карьерный рост, независимость, настойчивость, Рационализм при принятии управленческих решений	Приоритеты: качество жизни, внимательность к сотрудникам, благоприятная атмосфера в коллективе. Интуиция при принятии управленческих решений

Хофстеде отмечает, что данная типология измерения культур является только основой, способствующей оценке конкретной культуры для упрощения взаимодействия и принятия решений. Безусловно, необходимо учитывать и другие факторы, например, индивидуальные качества, семейные ценности и уровень благосостояния и т. д. Предложенные в типоло-

гии измерения не могут четко спрогнозировать поведение отдельных индивидов.

Согласно Т. Коксу – младшему и С. Блейку, управление культурным разнообразием в организации охватывает целую философию разнообразия, включая системы управления персоналом, представления о разнообразии, организационную культуру, образовательные программы и реше-

ние проблем культурных различий, гетерогенности расы/этнической принадлежности/национальности и пола [4].

В рамках разнообразия равенство, основанное на одинаковости, заменяется равенством, основанным на различии. Управление разнообразием также ставит под сомнение традиционный способ обеспечения равных возможностей на работе: разнообразие в настоящее время рассматривается не только как юридическая или моральная проблема, но и как бизнес-кейс.

Взаимодействие культурно разнообразных работников не обходится без проблем, таких как увеличение текучести кадров среди лиц из доминирующей группы, снижение групповой интеграции и коммуникационные барьеры. Для того чтобы

преодолеть эти препятствия и извлечь выгоду из разнообразной рабочей силы, некоторые авторы утверждают, что организации должны развивать такую организационную культуру, которая одобряет, поддерживает и ценит разнообразие [4].

Значительный интерес в контексте мультикультурализма представляет работа британского лингвиста Ричарда Д. Льюиса «Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей» [2], которую можно считать практическим руководством по взаимодействию с представителями различных культурных и национальных групп.

Льюис условно ранжирует культуру мира по трем типам: моноактивный, полиактивный и реактивный (рисунок).

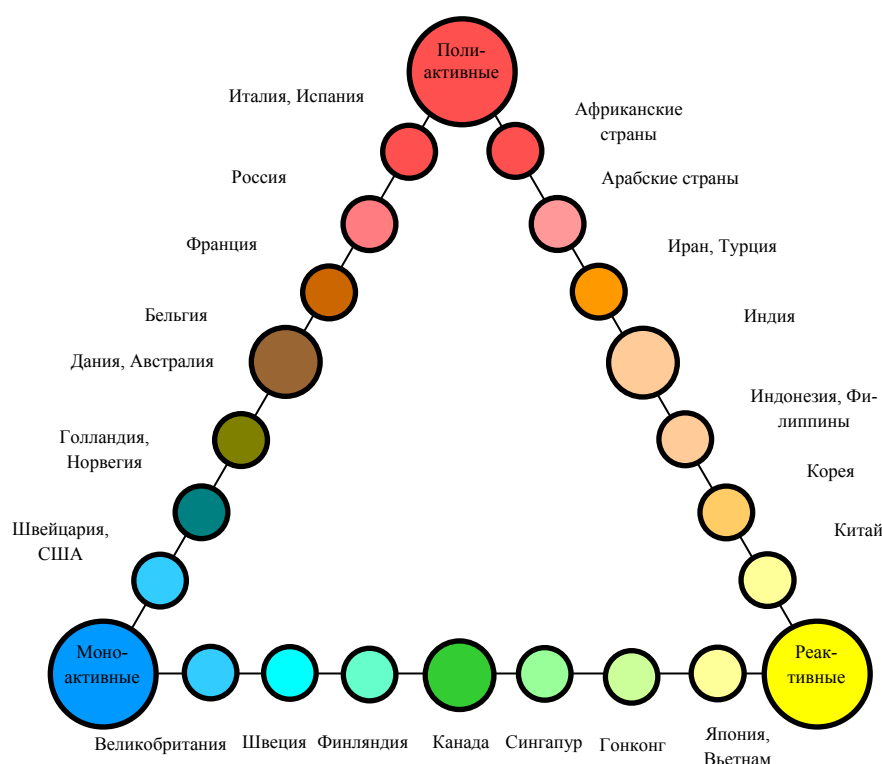


Рис. Три типа культур по Р. Д. Льюису и их страновое соответствие

К *моноактивному* типу культуры Льюис относит американцев, англичан, немцев, швейцарцев, шведов, датчан и др. Отличительными особенностями этого типа принято считать четкое планирование своей жизни, составление расписания, организа-

цию деятельности в определенной последовательности и т. д.

К *полиактивному* типу культуры принадлежат общительные и подвижные национальности (итальянцы, латиноамериканцы, арабы и др.), которым не привы-

кать совмещать множество дел одновременно, часто не завершая ни одно из них. Планирование у полиактивных народов подчинено относительной привлекательности дел с их субъективной точки зрения, значимости для них того или иного события в конкретный момент. Полиактивные люди не слишком пунктуальны. Они легко перестраиваются и адаптируются к ситуации, часто трансформируя последовательность выполнения работ.

Реактивные (или слушающие) типы придают большое значение нормам этики, вежливости, пунктуальности и уважению. К этому типу относятся представители Китая, Кореи, Сингапура, Тайваня, Турции, Финляндии, Японии. Они сосредоточены на процессе, предпочитают молча и внимательно слушать партнера, аккуратно реагируя на замечания собеседника. Они

считаются лучшими в мире слушателями. Их особенностью является четкая организация деятельности в зависимости от обстоятельств и происходящих изменений.

В процессе делового общения носители реактивной культуры нередко прибегают к излюбленной тактике – умалению своих достоинств, что, однако, совсем не связано со слабостью их позиции. Кроме того, они прекрасно владеют искусством невербальной коммуникации, редко бывают агрессивными и не стремятся к лидерству.

В своей книге Р. Д. Льюис сравнивает общие характерные черты моноактивных, полиактивных и реактивных культур (табл. 2.). Их изучение позволяет глубже понять своих зарубежных коллег и повысить эффективность взаимоотношений с ними.

Т а б л и ц а 2

Характеристики трех типов культур по Р. Д. Льюису

	Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
Обмен информацией	Получение информации из проверенных источников (базы данных, статистические и аналитические отчеты)	Получение информации устно от первоисточника	Комплекс источников информации
	Строгое следование фактам	Трансформация фактов в зависимости от цели	Утверждения носят характер обещаний
Время	Работа только в фиксированное время	Работа в любое время	Гибкий график работы
	Систематическое планирование будущего	Бессистемное планирование в общих чертах	Планирование основано на общих принципах
Парадигма управления	Разбивка проектов на этапы	Параллелизация проектов	Комплексная оценка ситуации
	Делегирование задач компетентным коллегам	Делегирование задач родственникам и знакомым	Делегирование задач проверенным профессионалам

Управление разнообразием рассматривается как мощный и оригинальный инструмент для понимания и анализа поведения человека на рабочем месте. Организационную культуру можно определить как совокупность принятых как должное ценностей, убеждений, практик и норм, которые указывают ее членам на соответствующее поведение в каждом конкретном случае. Для того чтобы быть принятыми на рабочем месте, новичкам рекомендуется принять текущие организационные ценности и артефакты, в то время как существующие члены склонны не доверять, бояться и не любить людей с другими идеями. Организации, как правило, привлекают и удерживают людей из сходных социальных и демографических слоев и дискриминируют несходных в наборе, отборе, развитии карьеры и неформальной интеграции.

Ценности и артефакты, как представляется, отражают идеалы ассимиляции при сохранении явных и неявных дискриминационных механизмов, которые препятствуют реальным равным возможностям. В среде, несколько враждебной к представителям групп меньшинств, будет нелегко реализовать провозглашенные цели интернационализации, рекомендованные Болонской декларацией, не говоря уже о развитии культуры интеграции, которая ценит разнообразие.

Организационная культура работает как механизм социального контроля, способствующий единообразию поведения и усвоению доминирующих ценностей. Такой спрос порождает высокий уровень стресса у людей из культурных меньшинств, которые хотят сохранить свою идентичность. Поэтому культурные барьеры могут помешать членам групп меньшинств в полной мере реализовать свой потенциал. Эти барьеры могут быть осязаемыми, как лестницы, которые ограничивают мобильность людей в инвалидных колясках, или более тонкими, как отказ обратить внимание на чьи-то предложе-

ния и мнения, потому что он или она является членом меньшинства.

Сильные организационные культуры в частности требуют от работников развивать односторонние усилия, чтобы вписаться в существующие нормы и ценности. В отличие от сильных культур, в которых люди, как ожидается, вписываются в существующие культурные практики и нормы, исследователями была предложена более инклюзивная организационная культура, в которой разрабатываются ценности, практика и политика, приветствующие характеристики и потребности сотрудников из групп меньшинств.

С этой целью Кокс и Блейк рекомендуют менеджерам организовать процесс социализации сотрудников, в рамках которого представителям доминирующей культуры и представителям альтернативных культур предлагается разделять некоторые наиболее важные ценности и нормы, сохраняя при этом свою собственную культурную идентичность в надежде действовать как полной структурной интеграции меньшинств (присутствию меньшинств на всех уровнях организации), так и их интеграции в неформальные сети.

По мнению авторов, в современных организациях необходимо поощрять такую культуру, которая ценит инновации, взаимное сотрудничество, командную работу и доверие между коллегами, с тем чтобы поощрять и уважать разнообразие. Следовательно, менеджеры, развивающие организационную культуру, в которой члены с пониманием относятся к разнообразию, используют его как преимущество, как ключевой фактор успеха стратегии управления организацией.

Таким образом, за свою более чем тридцатилетнюю историю концепция управления многообразием завоевала прочную позицию в современных организациях и приобретает все большее значение ввиду неизбежности усиления многообразия человеческого общества, проявляющегося в форме растущей интернационализации

мировой экономики и глобализации бизнеса.

Управление разнообразием – подход, представляющий актуальным и востребованным для практики современного менеджмента с точки зрения того, что, с одной стороны, он может помочь организациям, которые опасаются разнообразия как такового из-за его предполагаемых негативных последствий; с другой стороны, он может помочь компаниям, которые уже реализуют концепцию разнообразия, воспользоваться его преимуществами.

Эффективное управление разнообразием подразумевает изменение сознания, отношения, поведения, организационной практики, структуры и культуры, а также совокупности правил, процедур и этики бизнеса. Согласно мультикультурной парадигме, управление разнообразием стремится создать мультикультурную организацию, где каждый человек из различных слоев общества может внести свой вклад в реализацию целей организации и реализовать собственный потенциал.

Список литературы

1. Ганьшина Е. Ю., Смирнова И. Л., Иванова С. П. Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 2 (110). – С. 5–12.
2. Льюис Р. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Тен Ю. П. Современные культуры и особенности межкультурных коммуникаций. – Ростов н/Д. : Изд-во СКНЦ ВШ ЮФУ, 2010.
4. Cox T. Jr., Blake S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness // Academy of Management Executive. – 1991. – № 5 (3). – P. 45–56.
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Softwares of the Mind. – New York : McGraw-Hill, 2015.
6. Shore L. M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: a Review and Model for Future // Research Journal of Management. – 2011. – Vol. 37. – N 4. – P. 1262–1289.
7. The Oxford handbook of diversity in organizations / ed. by R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A. J. Mills. – Oxford : Oxford University Press, 2016.

References

1. Ganshina E. Yu., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Faktory tsifrovizatsii v obespechenii ustoychivogo razvitiya organizatsiy [Factors of Digitalization in Providing Sustainable Development of the Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 2 (110), pp. 5–12. (In Russ.).
2. Lewis R. Stolknovenie kultur. Putevoditel dlya vseh, kto delaet biznes za granitsey [Collision of Cultures: Guidebook for all, who Do Business Abroad], translated from English. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).
3. Ten Yu. P. Sovremennyye kultury i osobennosti mezhkulturnykh kommunikatsiy [Current Cultures and Specific Features of Cross-Cultural Communications]. Rostov-on-Don, Publishing House SKNC VSh YuFU, 2010. (In Russ.).

4. Cox T. Jr., Blake S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 1991, No. 5 (3), pp. 45–56.
5. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Softwares of the Mind*. New York, McGraw-Hill, 2015.
6. Shore L. M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: a Review and Model for Future. *Research Journal of Management*, 2011, Vol. 37, No. 4, pp. 1262–1289.
7. The Oxford handbook of diversity in organizations, edited by R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A. J. Mills. Oxford, Oxford University Press, 2016.

Сведения об авторах

Юлия Павловна Тен

доктор философских наук, доцент,
профессор Департамента менеджмента
Финансового университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации», 125993, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: YPTen@fa.ru

Ирина Леонидовна Смирнова

кандидат экономических наук,
доцент Департамента менеджмента
Финансового университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации», 125993, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

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

Yulia P. Ten

Doctor of Sciences (Philosophy), Assistant
Professor, Professor of the Department
of Management of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue, Moscow, 125993,
Russian Federation.
E-mail: YPTen@fa.ru

Irina L. Smirnova

PhD, Associate Professor of the Department
of Management of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125993,
Russian Federation.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

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

ДИСТАНЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Т. И. Захарова

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

В статье рассматриваются инновационные методы дистанционного взаимодействия в системе международного корпоративного управления. Необходимость в актуализации дистанционных коммуникаций обусловлена не только потребностью в территориальном расширении бизнеса, открытием региональных филиалов, привлечением сотрудников из других стран и городов, но и сложившейся ситуацией с мировой пандемией. Всемирная организация здравоохранения 11 марта 2020 г. объявила вспышку нового типа коронавируса COVID-19 пандемией, что коренным образом изменило традиционные устои жизни, бизнеса, образования во всех странах мира. Для миллионов людей дистанционные коммуникации стали единственным связующим звеном с внешним миром. Возникшая потребность и необходимость в удаленной работе отразились на современных тенденциях в области корпоративного управления, в частности на системе управления человеческими ресурсами в организациях. Автором в результате исследования сформулирован ряд рекомендаций по оптимизации взаимодействий на всех уровнях управления, поскольку переход на дистанционный формат требует наличия эффективного инструментария по автоматизации функций кадровой службы (найма и отбора персонала, его оценки и обучения), а также эффективному и рациональному планированию, деловым коммуникациям, распределению функций и задач с использованием информационных технологий.

Ключевые слова: корпоративное управление, дистанционные коммуникации, удаленная работа, деловые коммуникации, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, кадровая работа, информационные технологии, пандемия COVID-19.

DISTANCE INTERACTION IN CORPORATE MANAGEMENT

Tatiana I. Zakharova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article studies innovation methods of distance interaction in the system of international corporate management. The necessity to initiate distance communications is stipulated not only by the need to extend business territory, to open regional branches, to attract employees from different countries and cities but also by the current situation with the global pandemic. On 11 March 2020 the WHO called the outbreak of the new type of corona-virus COVID-19 a pandemic, which changed drastically traditional way of life, business, education all over the world. For millions of people distance communications became the only tie with the world. The need in remote work affected the current trends in the field of corporate management, in particular the system of HR management in organizations. As a result of the research the author formulated a number of recommendations aimed at optimization of interaction at all levels of management, as passing-over to the distance format requires the availability of effective tools for automation of HR service functions (employment and selection of personnel, its appraisal and training) and efficient and rational planning, business communications, distribution of functions and tasks by using information technologies.

Keywords: corporate management, distance communications, remote work, business communications, HR resource management, HR management, personnel work, information technologies, COVID-19 pandemic.

Развитие экономики, задачи повышения эффективности российского бизнеса и внедрение в отечественных компаниях различных форм дистан-

ционной работы кардинальным образом меняют подходы к управлению персоналом. Все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда персонал компании

находится в разных городах, а порой и странах. Это происходит за счет открытия региональных филиалов, иностранных представительств, что необходимо при предоставлении юридических, страховых услуг, продаже товаров, гарантийной поддержке. Производственные участки, потребители и другие заинтересованные лица, удаленные друг от друга, переходят на дистанционные формы взаимодействия.

Не случайно Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) в главе 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» регламентирует взаимодействия между сторонами трудовых отношений с использованием информационно-коммуникационных технологий. На текущий момент ТК РФ так рассматривает дистанционную работу: выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет (ст. 312.1 ТК РФ).

Сложившаяся ситуация с мировой пандемией коронавируса COVID-19 коренным образом изменила традиционные устои жизни, бизнеса, образования во всех странах мира. В период с февраля по май 2020 г. большинство организаций вынужденно перешли на удаленную работу. При этом не только организационные коммуникации, но и все бизнес-процессы компании осуществлялись преимущественно дистанционно.

Проблема качественного управления организацией является одной из основных как в теории, так и на практике [1; 4; 5]. На эф-

фективность корпоративного управления влияют такие факторы, как своевременное представление акционерам фактических данных о работе компании, оценка рисков, влияющих на нее, обеспечение прозрачности всех форм ведения бизнеса и др.

В условиях мировой пандемии COVID-19 на руководство компаний ложится сложная задача диагностирования и прогнозирования возможных угроз для бизнеса. Обеспечение актуальной информацией выходит на первый план как способ добычи стратегически важного нематериального ресурса, зачастую не менее важного, чем материально-технические или сырьевые.

Кадровая работа также претерпевает значительные изменения. Информационные технологии и дистанционные коммуникации помогают повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами [3]. Информация, знания и опыт сотрудников становятся важным фактором стабильности компании и конкурентным преимуществом. Развитие гибких дистанционных коммуникаций способствует удержанию квалифицированного персонала, сохранению рабочих мест, продвижению бизнеса даже в условиях кризиса и нестабильности.

Задача руководителя – достижение организационных целей, что невозможно без получения и всесторонней обработки больших потоков информации, которая впоследствии подлежит распределению между подчиненными [2; 3]. Плохо представленная даже самая нужная информация не воспринимается потребителями и становится бесполезной. Грамотно переданная информация способна вызывать у подчиненных впечатление как у реальных участников указанных событий и координировать трудовые процессы. Использование дистанционных форм коммуникаций помогает разносторонне представлять необходимую информацию в разных форматах.

В связи с международной пандемией COVID-19 многие руководители компаний, департаментов и отделов при уда-

ленной работе из дома столкнулись со сложностями в системе управления коллективами, что требует научного подхода к осмыслению данной проблематики.

Дистанционная работа заменила все налаженные управленческие схемы и коммуникационные модели. Личные встречи делают коллектив сплоченным и помогают разрешать возникающие конфликты и проблемы, преодоление которых удаленно гораздо сложнее. Кроме того, недостаток личных встреч приводит к тому, что ослабевает приверженность сотрудника к команде и к руководителю. В свою очередь, руководителю бывает сложно разобраться и дистанционно оценить загрузку и эффективность сотрудника.

Еще до угрозы заражения COVID-19 и необходимости в дистанционной работе из дома многие российские компании уже автоматизировали учетно-расчетные функции работы с персоналом. Вынужденный переход на дистанционные формы корпоративного управления привел к тому, что «актуальность приобретает автоматизация функций управления. Именно поэтому сегодня столь велик интерес к отечественному и зарубежному опыту использования информационных технологий и внедрения автоматизированных систем – как у руководителей предприятий, так и у руководителей кадровых служб» [3].

Формы и методы организационных взаимодействий коренным образом меняются при удаленной работе [3]. При дистанционной работе разрабатываются новые технологии подбора, оценки и обучения персонала.

Удаленная система взаимодействия сотрудников усложняет обмен информацией. Деловые коммуникации становятся возможными в виде переписки по электронной почте и мессенджерам, телефонных переговоров, видеоконференций. При дистанционной работе руководителю сложно принимать решения, координировать стадии выполнения работ, проверять качество и оценивать вклад каждого сотрудника. Одна из проблем переписок в мессендже-

рах, по почте и звонков в том, что в удаленном формате легко параллельно отвлекаться на разные задачи, поэтому эффективность коммуникации снижается.

Более того, при ограниченных каналах передачи информации руководитель получает ограниченную обратную связь. Не всегда понятно, получил ли сотрудник информацию так, как предполагалось, какая его реакция на поставленную задачу, готов ли он действовать, понятны ли приоритеты. Становится сложнее оценить мотивацию персонала и в целом его реакцию на распоряжения руководителя. Проведение видеоконференций также не во всех случаях дает возможность заменить личное общение.

Планирование и организация удаленных коммуникаций с сотрудниками, работающими из дома, – один из основных элементов работы руководства в дистанционном формате. Еще до перехода на удаленный режим работы руководителю важно оговорить с сотрудниками компании формы дистанционного взаимодействия, рабочие часы, сроки выполнения работ.

Кроме этого, обязательно согласование с членами трудового коллектива вопросов разделения информационных потоков. Прежде всего требуется определить, какие средства коммуникации должны использоваться в различных обстоятельствах. Например, в каких случаях необходимо использовать электронную почту, в каких – мессенджеры, в каких – звонить по телефону, а в каких создавать документы для ознакомления с ними всех заинтересованных сторон. «Это связано с тем, что поддерживать огромное число каналов коммуникации по всем вопросам не оптимально. Необходимо зафиксировать критически важные каналы и стараться придерживаться общения по этим вопросам через них» [10].

Вместе с тем удаленная работа обладает рядом преимуществ:

- сокращение риска заражения COVID-19;

- возможность совмещать работу с уходом за детьми, пожилыми людьми, ведением домашнего хозяйства;
- возможность совмещать несколько работ;
- сокращение расходов на дорогу, питание в офисе (при отсутствии питания в социальном пакете организации), дресс-код (одежду для офиса);
- исключение стрессового состояния, вызванного различными причинами (переполненным транспортом, опозданиями по не зависящим от работника причинам, некомфортной обстановкой в коллективе и т. д.);
- возможность самоорганизации, саморазвития и самоконтроля.

Преимущества дистанционной работы с использованием информационно-коммуникационных технологий для работодателя также очевидны:

- сокращение бюджета на содержание работника;
- сокращение бюджета на содержание офиса;
- отсутствие территориальных ограничений при подборе и найме персонала;
- снижение интенсивности персональных коммуникаций, отвлекающих от служебных обязанностей (ограничение влияния недовольных сотрудников и любителей сплетен на коллектив).

Эффективность управления достигается с учетом всех стейкхолдеров – участников корпоративных отношений, к которым относятся владельцы предприятия – акционеры, наемные менеджеры, а также инвесторы и кредиторы компании [4; 5].

Корпоративное управление как категория является сложной системой экономических отношений, которая содержит много внешних и внутренних элементов. Само понятие «корпоративное управление» рассматривается в большинстве научных работ как способ управления, основанный на принципах, сформулированных не только в законодательных и нормативных актах, но и в корпоративных кодексах. Корпоративное управление рассматривается либо

как система взаимодействий между участниками корпоративных отношений, либо как процесс управления, направленный на получение прибыли, либо как комбинация этих двух подходов [5; 6; 9]. Все это должно учитываться при организации удаленной работы посредством дистанционных коммуникаций.

Дистанционная структура корпоративного управления при внешне схожих для всех стран обстоятельствах (мировая пандемия COVID-19) соответствует условиям и особенностям конкретной страны, поэтому процесс формирования определенной модели корпоративного управления динамичный. Наиболее распространенными моделями корпоративного управления, применяемыми при удаленной работе, являются инсайдерская и аутсайдерская системы корпоративного управления, англо-американская модель корпоративного управления, европейская (немецкая) модель, японская модель [5].

Учитывая важную роль корпоративного управления, в настоящее время российская модель проходит стадии формирования и законодательного подкрепления. Потребности каждой организации последовательно создают уникальную систему корпоративного управления, основанную на лучших научных открытиях с применением инновационных технологий, что находит отражение в изменениях и дополнениях, внесенных в Федеральный закон от 1 января 2020 г. № 208 «Об акционерных обществах». Такой подход в значительной мере может помочь успешному выходу российских компаний на международные рынки и укреплению позиций в регионах.

Эффективная система корпоративного управления, как правило, обеспечивает высокую инвестиционную привлекательность.

К числу факторов, способствующих повышению деловой привлекательности компании, относятся:

- высокие темпы роста валового дохода [4];

- благоприятная конъюнктура рынков, в которых функционирует компания [4];
- устойчивый рост показателя рентабельности [5];
- отсутствие корпоративных конфликтов [5];
- защита прав сотрудников.

Использование информационных технологий и дистанционных коммуникаций руководителями в процессе корпоративного управления позволяет оперативно решать различные задачи: от управления предприятием и помощи в принятии

управленческих решений до выполнения текущих задач [3].

Взаимодействие на всех уровнях корпоративного управления переходит в дистанционный формат, требующий постоянной актуализации эффективного инструментария по автоматизации функций кадровой службы (найма и отбора персонала, его оценки и обучения), а также рациональному планированию, деловым коммуникациям, распределению функций и задач с использованием информационных технологий.

Список литературы

1. Аминов К. А., Захарова Т. И., Осипова Е. Б., Садыкова К. В., Щекочихин И. А. Инновационные методики стратегического планирования и прогнозирования, увеличивающие конкурентную позицию малых и средних предприятий на российском и международных рынках // Транспортное дело России. – 2019. – № 6. – С. 41–46.
2. Вергилес Э., Захарова Т. Управленческая компетентность – основа развития потенциала менеджера высшей школы // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 7. – С. 96–107.
3. Захарова Т. И., Прокошенков С. С., Рощеня Е. И. Преимущества и недостатки дистанционных коммуникаций // Экономические науки. – 2008. – № 47. – С. 254–257.
4. Иванова С. П., Садыкова К. В. Актуальные вопросы деятельности интегрированных банковских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 1 (97). – С. 90–99.
5. Иванова С. П., Садыкова К. В. Особенности государственного корпоративного и финансового контроля над деятельностью интегрированных банковских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 5 (95). – С. 62–71.
6. Морунгов В. В. О формировании внутрифирменных стандартов аудита, основанном на системе международных стандартов аудита // Альманах мировой науки. – 2017. – № 1. – С. 69–70.
7. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб. : Питер, 2002.
8. Столярова К. В. Роль управления коммуникациями в создании и развитии интегрированных корпоративных структур // Антикризисные задачи развития общественных наук на современном этапе : сборник научных статей по результатам Всероссийской научно-практической конференции / под ред. И. Е. Бельских. – Волгоград, 2015. – С. 78–82.
9. Харитончик А. И. Сравнение вариантов осуществления аудита эффективности бизнес-процессов организации // Молодой ученый. – 2018. – № 6. – С. 464–466.

References

1. Aminov K. A., Zakharova T. I., Osipova E. B., Sadykova K. V., Shchekochikhin I. A. Innovatsionnye metodiki strategicheskogo planirovaniya i prognozirovaniya, uvelichivayushchie konkurentnuyu pozitsiyu malykh i srednikh predpriyatiy na rossiyskom i mezhdunarodnykh rynkakh [Innovation Methods of Strategic Planning and Forecasting that

Increase Competitive Position of Small and Medium Enterprises on Russian and International Markets]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 2019, No. 6, pp. 41–46. (In Russ.).

2. Vergiles E., Zakharova T. Upravlencheskaya kompetentnost – osnova razvitiya potentsiala menedzhera vysshey shkoly [Managerial Competence as a Foundation for Developing Potential of Higher School Manager]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Issues of Theory and Practice of Management], 2010, No. 7, pp. 96–107. (In Russ.).

3. Zakharova T. I., Prokoshenkov S. S., Roshchenya E. I. Preimushchestva i nedostatki distantsionnykh kommunikatsiy [Advantages and Drawbacks of Distance Communications]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2008, No. 47, pp. 254–257. (In Russ.).

4. Ivanova S. P., Sadykova K. V. Aktualnye voprosy deyatel'nosti integrirovannykh bankovskikh struktur [Acute Issues of Integrated Banking Structures' Work]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 90–99. (In Russ.).

5. Ivanova S. P., Sadykova K. V. Osobennosti gosudarstvennogo korporativnogo i finansovogo kontrolya nad deyatel'nostyu integrirovannykh bankovskikh struktur [Specific Features of State Corporate and Finance Control over Integrated Banking Structures]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 5 (95), pp. 62–71. (In Russ.).

6. Morunov V. V. O formirovanii vnutrifirmennykh standartov audita, osnovannom na sisteme mezhdunarodnykh standartov audita [Concerning Developing In-Company Standards of Audit Based on the System of International Standards of Audit]. *Almanakh mirovoy nauki* [Anthology of World Science], 2017, No. 1, pp. 69–70. (In Russ.).

7. Spivak V. A. Sovremennye biznes-kommunikatsii [Today's Business Communications]. Saint Petersburg, Piter, 2002. (In Russ.).

8. Stolyarova K. V. Rol upravleniya kommunikatsiyami v sozdani i razvitii integrirovannykh korporativnykh struktur [The Role of Communication Management in Building and Developing Integrated Corporate Structures]. *Antikrizisnye zadachi razvitiya obshchestvennykh nauk na sovremennom etape, sbornik nauchnykh statey po rezul'tatam Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Crisis Goals of Developing Public Sciences at the Current Level: collection of academic articles by results of the Russian Conference], edited by I. E. Belskikh. Volgograd, 2015, pp. 78–82. (In Russ.).

9. Kharitonchik A. I. Sravnenie variantov osushchestvleniya audita effektivnosti biznes-protsessov organizatsii [Comparing Variants of Conducting Audit of Organization's Business Process Efficiency]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2018, No. 6, pp. 464–466. (In Russ.).

Сведения об авторе

Татьяна Ивановна Захарова

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры Благотворительного
фонда поддержки образовательных программ
«Капитаны» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Zaharova.TI@rea.ru

Information about the author

Tatiana I. Zakharova

PhD, Associate Professor of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Zaharova.TI@rea.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Н. С. Мрочковский

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

В статье представлены инициативы в части государственного содействия прогрессивному развитию и совершенствованию систем управления субъектами малого и среднего интеллектуального бизнеса в национальной экономике, в том числе формирование специального федерального фонда поддержки инициатив в области информационного рынка, обеспечение максимально широких возможностей использования федеральной и региональной инновационной инфраструктуры, стимулирование коммерческих банков Российской Федерации к интенсификации кредитования развития субъектов малого и среднего информационного бизнеса, налоговые преференции. Автором выделены мероприятия по развитию стратегического управления деятельностью самих субъектов малого и среднего информационного бизнеса – резидентов экономики Российской Федерации: совершенствование использования облачных технологий, развитие интеграционных процессов в области управления субъектами малого и среднего информационного бизнеса России, повышение эффективности управления информационной безопасностью, совершенствование использования экономического потенциала социальных сетей в управленческой деятельности организаций. Предложена модель мегаинтегратора платформ цифрового управления как единого информационно-коммуникационного пространства, предоставляющего возможность комплексного выбора организациями наиболее предпочтительных управленческих вариантов использования максимально широкого круга цифровых платформ.

Ключевые слова: управление, цифровая экономика, стратегическое планирование, мегаинтегратор, цифровая платформа.

STRATEGIC PLANNING OF PROSPECTS TO DEVELOP MANAGEMENT MODELS IN DIGITAL ECONOMY

Nikolay S. Mrochkovsky

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article shows initiative in the field of state support for progressive development and upgrading systems of managing entities of small and medium intellectual business in national economy. It includes setting-up a special federal foundation to support initiatives in the sphere of information market, providing broadest opportunities for using federal and regional innovation infrastructure, stimulating commercial banks of the Russian Federation to intensify crediting of entities of small and medium information business in Russia and tax preferences. The author highlights steps aimed at the development of strategic management of small and medium information entities' work as residents of Russian Federation economy. This covers improvement of cloud technology use, development of integration processes in the field of managing entities of small and medium information business in Russia, growth in the efficiency of managing information security and enhancement of economic potential use of social networks in organization governance. The author puts forward a model of mega-integrator of digital platform management as a unique information and communication space, which provides opportunities for organizations to choose the most preferable managerial variants of using the broadest range of digital platforms.

Keywords: management, digital economy, strategic planning, mega-integrator, digital platform.

Совершенствование моделей управления отечественными интеллектуально активными организациями, в том числе малыми и средними, в стратегической перспективе непосредственно зависит от рационализации системы государственного регулирования исследуемой сферы. Качество указанного фактора непосредственно определяет и такие актуальные направления совершенствования развития интеллектуально активных организаций Российской Федерации, как более интенсивное и качественно разноплановое использование возможностей технологии блокчейн в управлении бизнес-субъектами данной сферы, а также повышение удельного веса эффективных информационно-коммуникационных стартапов в их общей структуре.

Институт государственного регулирования развития информационного рынка в Российской Федерации характеризуется наличием ряда структурных проблем, значительным отставанием от практики развития процессов цифровой экономики. Стратегическим риском, непосредственно вытекающим из указанной ситуации, является то, что все большая часть информационно-коммуникационных стартапов и иных инициатив в сфере управления интеллектуально активными организациями, изначально сформированных отечественными разработчиками, будут востребованы зарубежными компаниями в рамках виртуального сегмента цифровой экономики, ориентированного преимущественно на зарубежные рынки сбыта продукции и услуг. В условиях несовершенства отечественного гражданского законодательства в исследуемой области существенными являются и риски патентования передовых технологий в области информационного обеспечения бизнеса за рубежом, что, по нашему мнению, недопустимо.

В этой связи основными направлениями совершенствования законодательства Российской Федерации, регулирующего особенности развития интеллектуального (в том числе информационного) рынка и си-

стемы управления соответствующими компаниями, должны быть:

1. Легализация в отечественной системе гражданского права таких понятий современной цифровой экономики, как блокчейн, смарт-контрактинг, криптоактив, краудфандинг, биржа криптоактивов, токен, первичное размещение обязательств инновационного проекта на виртуальной бирже криптоактивов (ICO).

2. Легализация операций по ввозу капитала с виртуальных бирж криптоактивов субъектами хозяйствования, а также средств, полученных в результате краудфандинговой деятельности компаний.

3. Рассмотрение деятельности по так называемому майнингу (децентрализованному генерированию новых единиц криптоактивов) в качестве формы самозанятости, инклюзия данного вида деятельности физических лиц в правовое, в том числе налоговое, пространство.

4. Совершенствование правового контроля и пресечения деятельности квазипредпринимательских структур в виртуальном пространстве цифровой экономики.

5. Развитие механизмов правового обеспечения защиты информации в виртуальном пространстве цифровой экономики.

6. Формирование законодательных условий для организации бирж криптоактивов юридическими лицами – резидентами Российской Федерации с целью увеличения возможностей генерирования в их рамках финансовых ресурсов посредством ICO отечественными инициаторами информационно-инновационных проектов.

Таким образом, целесообразны как оперативная легализация актуальных для современной цифровой экономики процессов и понятий, так и совершенствование механизмов обеспечения информационной и в целом экономической безопасности в виртуальном пространстве глобальной компьютерной сети. В то же время определенное государственное упорядочивание развития интернет-пространства

в Российской Федерации не должно осуществляться по так называемому китайскому сценарию, когда наряду с закрытием доступа к сайтам, содержащим незаконный контент, были блокированы и интернет-ресурсы, содержащие альтернативные точки зрения на социально-экономические процессы, проходящие в современной экономике Китая.

В части государственного содействия прогрессивному развитию и совершенствованию систем управления субъектами малого и среднего интеллектуального бизнеса в национальной экономике также целесообразны следующие мероприятия:

- формирование специального федерального фонда поддержки инициатив в области информационного рынка, что особенно актуально, так как в настоящее время крупные объекты инвестиционной инфраструктуры отечественной экономики, такие, например, как Инвестиционный фонд России или ГК «Роснано», практически не выделяют финансовые ресурсы для поддержки информационно-коммуникационных стартапов на ранних стадиях их формирования;

- обеспечение максимально широких возможностей использования федеральной и региональной инновационной инфраструктуры (технополисов, технопарков, ОЭЗ, бизнес-инкубаторов бюджетного финансирования и т. п.) для размещения тех малых и средних субъектов информационной сферы, которые испытывают дефицит собственных ресурсов для аренды помещений, в первую очередь для решения задач опытно-производственного назначения;

- стимулирование коммерческих банков Российской Федерации к интенсификации кредитования развития субъектов малого и среднего информационного бизнеса, которое по данным на конец 2019 г. является крайне низким. Для реализации данного направления, например, возможно введение специального обязательного норматива Центрального банка Российской Федерации для отечественных ком-

мерческих банков (по аналогии с действующими нормативами Н1 – Н12), в соответствии с которым будет регламентирован минимальный объем кредитования исследуемой группы бизнес-субъектов, либо введение субсидированной кредитной ставки для информационного бизнеса. Данный норматив может рассчитываться в процентном соотношении от величины капитала банка; он, разумеется, не может быть существенным с учетом объективно более высокого риска банковского кредитования субъектов интеллектуального, в том числе информационного, бизнеса (порядка 0,2–0,5% суммарного капитала кредитной организации);

- стимулирование посредством введения специальных налоговых преференций к страхованию специализированными организациями страхового рынка Российской Федерации специфических рисков, присущих развитию систем управления отечественных субъектов малого и среднего информационного бизнеса.

Целесообразно также комплексное исследование эффективного регионального опыта поддержки систем управления информационно-коммуникационными стартапами. Так, в конце 2013 г. Казанским (Приволжским) федеральным университетом (КФУ) совместно с одной из крупных диверсифицированных компаний Республики Татарстан «Булатов групп» был инициирован проект «Фабрика предпринимательства» [3]. Фактически первые мероприятия в рамках указанного комплексного инновационного образовательного проекта начали реализовываться в феврале 2014 г. При этом за 2014–2018 гг. в рамках данного проекта была осуществлена качественная многоплановая экспертиза более тысячи стартапов, большинство которых относились к сфере информатики и телекоммуникаций. На данной основе было инициировано более 200 инновационных проектов.

Целью инновационного образовательного-коммуникационного проекта «Фабрика предпринимательства» является содей-

ствие повышению уровня конкурентоспособности развития региональной экономики Республики Татарстан и других регионов Приволжского федерального округа за счет формирования и совершенствования образовательного потенциала субъектов предпринимательской деятельности, развития их навыков и компетенций, образования эффективных интеграционных и кооперационных связей.

Инновационность указанного проекта заключается еще и в том, что впервые в Республике Татарстан данная инициатива реализуется на основе синтеза усилий и возможностей крупнейшей образовательной организации региона и ряда успешных коммерческих структур различных отраслей экономики.

Основным отличием образовательно-коммуникативной парадигмы проекта «Фабрика предпринимательства» от традиционно реализуемых Казанским (Приволжским) федеральным университетом образовательных программ является не академизм, а практикоориентированность. Вместе с тем использование материально-технической базы, организационных возможностей и кадрового потенциала КФУ позволит повысить эффективность формирования и реализации образовательных инициатив проекта.

Формирование инновационного образовательно-коммуникационного проекта «Фабрика предпринимательства» за счет формирования и совершенствования навыков и компетенций предпринимателей региона, повышения эффективности и расширения спектра коммуникаций между ними будет способствовать решению такой стратегической задачи, как обеспечение долгосрочного роста конкурентоспособности региональной экономики Республики Татарстан.

Об эффективности проекта «Фабрика предпринимательства» свидетельствует тот факт, что за 2014–2019 гг. в его рамках была произведена комплексная оценка более тысячи стартапов, в том числе относя-

щихся к различным отраслям сферы информационно-коммуникационных услуг.

Дальнейшее развитие данного организационного проекта состоит как в интеррегиональной экспансии, активизации выхода на площадки управления стартапами других регионов Российской Федерации, так и в направлении усиления степени интеграции с другими объектами инновационной инфраструктуры, такими как Инвестиционно-венчурный фонд Республики Татарстан, Иннополис, ОЭЗ «Алабуга».

Соответственно, в рамках стратегического планирования совершенствования малого интеллектуального бизнеса в России целесообразна экстраполяция таких успешных региональных инициатив, как «Фабрика предпринимательства», на развитие национальной экономики в целом.

В части развития систем стратегического управления деятельностью самих субъектов малого и среднего информационного бизнеса – резидентов экономики Российской Федерации достаточно актуальными являются следующие мероприятия:

- совершенствование использования так называемых облачных технологий субъектами малого и среднего информационного бизнеса Российской Федерации, у которых отсутствуют достаточные технологические и (или) финансовые ресурсы для хранения и качественной обработки мегамастивов специальной информации;
- развитие интеграционных процессов в области управления субъектами малого и среднего информационного бизнеса Российской Федерации (совместные стартапы, коалиционные программы потребительской лояльности и иные инициативы);
- повышение эффективности управления информационной безопасностью малых компаний сферы интеллектуального предпринимательства и информационных стартапов;
- совершенствование использования экономического потенциала так называемых социальных сетей в управленческой деятельности организаций (таблица).

Основные направления использования экономического потенциала социальных сетей в развитии моделей управления организациями

Основные направления	Содержание направлений
1. Формирование клиентоориентированной группы (групп) в ведущих социальных сетях	Создание и обеспечение оперативного обновления контента группы (как вариант, нескольких групп в разрезе направлений деятельности или территориальных объектов организации малого бизнеса). Управление дизайном группы. Использование услуг квалифицированных администраторов группы, возможно, на удаленной основе
2. Обеспечение возможности прямых продаж продукции (работ, услуг) через группу в социальной сети	Формирование возможностей выбора товаров (работ, услуг) компании малого бизнеса через группу в социальной сети и безопасной оплаты основными способами, удобными для потенциальных потребителей (электронные деньги, банковские карты, криптоактивы, специальные платежные интернет-сервисы и т. п.)
3. Реализация программ повышения маркетинговой эффективности компании посредством социальных сетей	Формирование программ лояльности целевых групп потребителей (конкурсы с призами – продукцией компании, так называемые розыгрыши за репост), реализация посредством социальных сетей коалиционных маркетинговых стратегий мультибрендинговой лояльности и т. п.
4. Использование социальных сетей для сбора информации о потребителях и управлении целевыми узкими сегментированными рынками сбыта	Несмотря на существенные массивы нерелевантной информации, представленной в современных социальных сетях, по оценкам ряда специалистов, в среднем 80–82% информации, указанной о себе пользователями, является достоверной. В особенности это касается именно информации о потребительских предпочтениях. Соответственно, такого рода информация может использоваться для последующего формирования индивидуализированного комплекса маркетинга субъектами малого информационного предпринимательства
5. Использование прямой рекламы в социальных сетях	Социальные сети в большей степени, чем другие информационные ресурсы сети Интернет (например, поисковые системы), позволяют максимально целевым образом размещать рекламную информацию, в том числе ориентированную на обеспечение роста продаж субъектов малого предпринимательства
6. Интеграция потенциала социальных сетей и инструментов управления финансированием в виртуальной среде (ICO, краудфандинг и др.)	Целенаправленное использование инструментария современных социальных сетей в целях поддержки инициатив по развитию управления финансированием развития субъектов малого бизнеса с использованием современных инновационных виртуальных методов финансового обеспечения

Теоретически на среднесрочную перспективу (до 2024 г.) наиболее вероятными представляются два базовых сценария развития цифровой экономики в России и, соответственно, использования ее потенциала отечественными субъектами:

1. *Оптимистический сценарий*, основными характеристиками которого являются ускоренная легализация процессов развития современной цифровой экономики в гражданско-правовом пространстве Российской Федерации; повышение интенсивности и качества управления информационно-коммуникационными стартами; формирование программного обеспечения отечественными компаниями, ко-

торое по технологическим свойствам по ряду направлений информационного менеджмента опережало бы зарубежные аналоги, и т. п.

2. *Пессимистический сценарий*, который предполагает инерционные изменения системы государственного регулирования цифровой экономики в Российской Федерации, ориентацию на использование преимущественно импортных ИКТ, сравнительно низкий уровень интеграции систем управления отечественными субъектами малого и среднего предпринимательства в структуру цифровой экономики.

На основании указанных сценариев произведен прогноз такого стратегически

значимого параметра, как доля цифровой экономики в ВВП России. Как показано на рис. 1, в соответствии с оптимистическим сценарием прогноза предполагается уве-

личение доли цифровой экономики в ВВП Российской Федерации до 8,05%, что в целом соответствует значению данного индикатора в среднем по государствам ЕС.

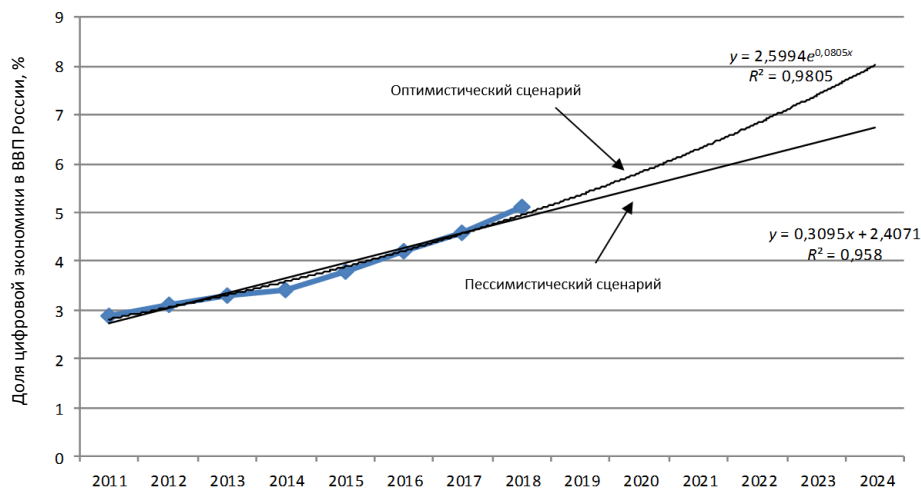


Рис. 1. Сценарный прогноз доли цифровой экономики в ВВП Российской Федерации [4]

Кроме того, актуальным показателем интенсивности использования потенциала цифровой экономики в управленческой деятельности субъектов малого и среднего

предпринимательства является удельный вес обеспеченности последних собственными интернет-сайтами (рис. 2).

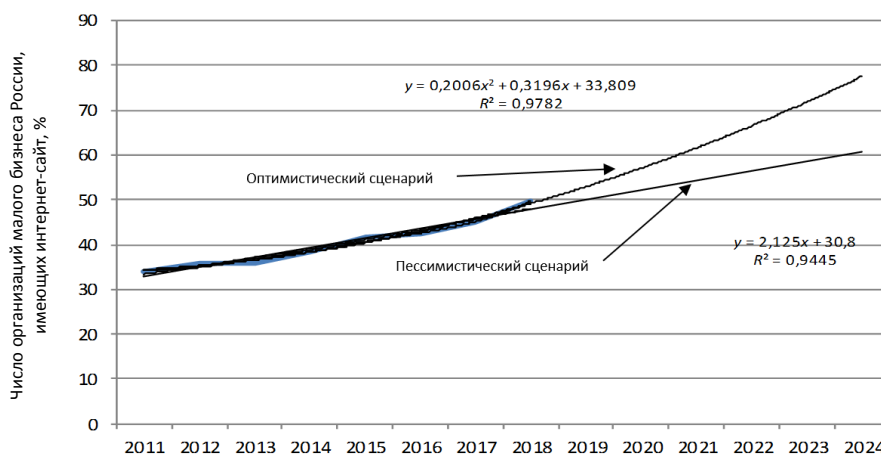


Рис. 2. Сценарный прогноз доли организаций малого бизнеса Российской Федерации, имеющих интернет-сайт [4]

Как показано на рис. 2, к 2024 г. в соответствии с оптимистическим сценарием прогноза предполагается увеличение степени обеспеченности субъектов малого бизнеса Российской Федерации собственными интернет-сайтами до 78,1%, что бо-

лее чем в полтора раза превышает значение данного показателя в 2018 г.

Как было отмечено ранее, основными проблемами развития современной цифровой экономики являются разрозненность информации, высокая степень ее нерелевантности, наличие широкого спектра

цифровых платформ конкурирующих фирм-разработчиков, выбор которых для рационализации управленческой деятельности субъектов малого и среднего бизнеса зачастую крайне затруднителен. В этой

связи предлагается концепция мегаинтегратора платформ цифрового управления, наиболее общий вид которого представлен на рис. 3.

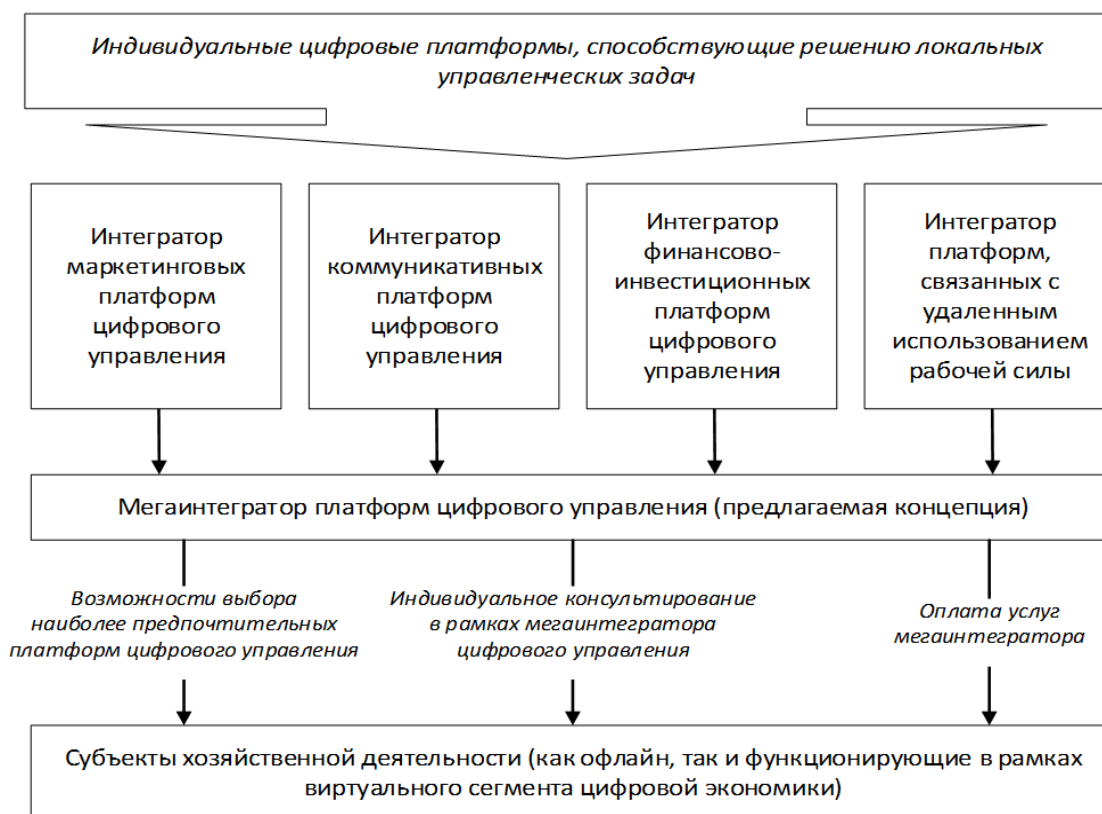


Рис. 3. Структура предлагаемого мегаинтегратора платформ цифрового управления

Как показано на рис. 3, предлагается интегрировать разрозненные, но сходные по содержанию платформы цифрового управления в рамках некоторого единого мегаинтегратора. На основании такого рода мегаинтегратора цифровых платформ субъекты малого и среднего предпринимательства будут иметь возможность выбора наиболее предпочтительных вариантов цифровых решений исходя из их стоимости, потенциальной коммерческой эффективности, операционных, транзакционных издержек и других факторов. Такого рода услуги со стороны мегаинтегратора будут минимально платными в их стандартном варианте; при условии же управленческого консультирования индивидуального порядка по вопросам оптими-

зации использования отдельных цифровых платформ с субъектов малого и среднего бизнеса, использующих такого рода услуги, будет взиматься дополнительная плата.

Таким образом, мегаинтегратор платформ цифрового управления будет в соответствии с предлагаемым подходом представлять собой единое информационно-коммуникационное пространство, дающее возможность комплексного выбора для экономических субъектов, в том числе организаций сферы малого и среднего бизнеса, наиболее предпочтительных управленческих вариантов использования максимально широкого круга цифровых платформ.

Список литературы

1. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 1 (109). – С. 87–92.
2. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.
3. Полевой А. А. Интернет-торговля как конкурентная стратегия. – М. : Армада, 2015.
4. Российская экономика: проблемы и перспективы. – М. : Изд-во Института экономической политики, 2018.
5. Сайрусов В. С. Проблемы и перспективы стратегического управления предпринимательскими структурами // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 4. – С. 51–54.

References

1. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Organizatsiya tsifrovogo upravleniya personalom [Organizing Digital HR Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 1 (109), pp. 87–92. (In Russ.).
2. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiey [Building a System of Digital Management of the Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).
3. Polevoy A. A. Internet-torgovlya kak konkurentnaya strategiya [Internet-Trade as Competitive Strategy]. Moscow, Armada, 2015. (In Russ.).
4. Rossiyskaya ekonomika: problemy i perspektivy [Russian Economy: Challenges and Prospects]. Moscow, Publishing house of the Institute of Economic Policy, 2018. (In Russ.).
5. Sayrusov V. S. Problemy i perspektivy strategicheskogo upravleniya predprinimatelskimi strukturami [Challenges and Prospects of Strategic Management of Entrepreneurial Structures]. *Voprosy ekonomiki i upravleniya* [Issues of Economics and Management], 2018, No. 4, pp. 51–54. (In Russ.).

Сведения об авторе

Николай Сергеевич Мрочковский
кандидат экономических наук, докторант
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: nikolay@mrochkovskiy.ru

Information about the author

Nikolay S. Mrochkovsky
PhD, Doctorant of the Department
for Management and Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: nikolay@mrochkovskiy.ru

К ВОПРОСУ ОБ ОСОБЕННОСТЯХ М&А-МЕНЕДЖМЕНТА

К. В. Садыкова, Е. С. Бирюков

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

На данный момент мировая и национальная экономика столкнулась со множеством труднопрогнозируемых событий, которые Н. Таллеб назвал событиями «черного лебедя» – событиями, имеющими значительные последствия как для экономики в целом, так и для отраслей в частности. Интегрированные корпоративные структуры тем временем продолжают формироваться за счет реализации сделок М&А. Статистика и диагностика сделок М&А в компаниях-лидерах свидетельствует о том, что данные сделки не потеряли высокую степень риска. А классический менеджмент в М&А, сложившийся в последние двадцать лет, требует кардинальных изменений. Финансовое сообщество продолжает рассматривать присоединение новых бизнесов в качестве устоявшегося метода получения разного рода предпочтений, таких как, например, диффузия знаний и навыков в области инноваций, возможности выхода на новые рынки, ожидание получения синергетического эффекта, в том числе в рамках «материнской предвзятости». Изучая мировой и отечественный опыт, становится очевидным тот факт, что до сих пор большинство компаний-покупателей (или компаний-агрессоров) реализуют политику потребления в отношении компании-мишени, иными словами, компания-мишень не рассматривается как объект инвестиций любого рода. Речь идет, например, об инвестициях в капитал, в оптимизацию системы стратегического управления компании-мишени, в совершенствование бизнес-модели и т. д. В связи с этим авторами в данной статье рассматриваются особенности корпоративного управления в рамках Shareholder Activism, независимых директоров и агентской теории, показаны противоречия и обозначаются перемены в этих областях.

Ключевые слова: IR-стратегия, сделки слияний и поглощений, агентская теория, корпоративная стратегия, стратегическое управление и развитие, интегрированная корпоративная структура, Shareholder Activist, сделки М&А, DDG, совет директоров, теория Фридмана.

CONCERNING SPECIFIC FEATURES OF M&A MANAGEMENT

Xenia V. Sadykova, Evgeny S. Biryukov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Today global and national economy is facing numerous hardly predictable events, which N. Taleb called ‘the black swam’ events, i.e. events having serious consequences both for economy in general and for industries in particular. Integrated corporate structures are still being formed at the expense of M&A deals. Statistic and diagnostic of M&A deals in leading companies testify that these deals have a high degree of risk, while classical management in M&A developed in the last 20 years requires drastic changes. Finance community considers acquisition of new businesses as a conventional method of getting different preferences, such as knowledge and skill diffusion in the field of innovation, opportunity of penetrating new markets, possible obtaining the synergy effect, including one within the frames of ‘the so-called ‘mum’s bias’. By studying global and home experience we can clearly observe that the majority of companies-buyers (or companies-aggressors) pursue policy of acquisition in respect of companies-targets, in other words, the company-target is not considered as an object of any investment. It could be investment in capital, in optimization of the system of strategic management in the company-target or in upgrading business-model, etc. In this respect the authors study specific features of corporate management within the frames of ShareholderActivism, non-executive directors and agent theory, identify contradictions and show changes in these fields.

Keywords: IR-strategy, M&A deals, agent theory, corporate strategy, strategic management and development, integrated corporate structure, ShareholderActivist, M&A deals, DDG, Board of Directors, Freedman Theory.

Различие в понимании сущности подходов к определению, а значит, и подходов к регулированию сделок M&A зависит от законодательства, принятого в конкретном государстве. В США законодательство опционально в зависимости от штата.

Профессиональными участниками M&A-менеджмента традиционно являются инвестиционные банки, юридические, аудиторские и финансовые компании, консалтинговые агентства и менеджеры по интеграции. Деятельность данных участников M&A-менеджмента не вызывает вопросов, так как весьма подробно описана в множестве источников.

В развитых странах в M&A-менеджменте также традиционно участвуют стейкхолдеры-активисты (Shareholder Activist). Само выражение Shareholder Activist имеет два основных значения. Во-первых, это акционер, весьма активно пропагандирующий развитие корпоративной социальной ответственности компании. В данном случае в основном ведется активная борьба за возрастание экологичности производства, повышение качества жизни работников и рабочих, контроль по запрету или ограничению участия в спорных проектах (например, компания Tiffany отказывается от прибыли проектов «кровавых алмазов», не финансируя месторождения, где отрицается демократический режим) и пр.

Во-вторых, это акционер, открыто заявляющий, что менеджмент работает неэффективно, например, получает завышенные бонусы, недостаточно эффективно управляет агентскими издержками, реализует модель управления, которую нельзя считать инновационной, действует в ущерб инвесторам.

Говоря о профессиональных участниках реализации сделок M&A, нельзя не упомянуть о независимом директоре. В российской практике данное понятие тоже существует. Независимый директор – член совета директоров компании (bOD), который выбран акционерами. Главным критерием отбора независимых директоров является

свобода от стейкхолдеров, заинтересованных лиц в отношении пересечения или конфликтов интересов. Таким образом, независимый директор должен находиться вне любых отношений со стейкхолдерами, которые способны повлиять на свободу и независимость его суждений от конфликта интересов.

Для реализации некоторых форм корпоративных действий в сделках с заинтересованностью голоса независимых директоров учитываются отдельно, а решение принимается только при условии получения большинства подобных голосов. Ключевым моментом является то, что независимые директора должны оставаться строго вне заинтересованности в рамках сделки.

Несколько лет компания Spencer Stuart проводила исследования российского индекса совета директоров, который учитывает различные аспекты его работы, как, например, состав, комитеты и вознаграждение. По результатам опубликованных исследований российские компании находятся на предпоследнем месте по числу независимых директоров в Европе.

Так, например, в 2015 г. доля независимых директоров в общей доле директоров составляла 33,4%. Иными словами, только 161 директор из 482 проанализированных в обзоре мог считаться независимым. Причем этот результат продемонстрировал его снижение по сравнению с показателем 2014 г. на 6%.

В 2017 г. данный показатель был равен 36,7%, что на 2,7% выше показателя 2016 г. Это означает, что из 447 директоров только 164 оказались в категории независимых. В настоящее время точное количество независимых директоров не определено, однако известно, что этот показатель все еще является одним из самых низких в Европе.

Справедливости ради необходимо отметить, что российский индекс совета директоров не противоречит рекомендациям Кодекса корпоративного управления, который одобрен Банком России, согласно которым не менее одной трети от числен-

ности совета всех директоров должно приходиться на независимых [6].

В то же время в Дании данный показатель составляет примерно 77,2%, в Норвегии – примерно 76,3%, в Финляндии – не менее 84%, в Швейцарии – не менее 84%, а в США – не менее 85% об общего количества директоров в совете.

Российский индекс совета директоров учитывает не только процент независимых директоров, но и такие критерии, как среднее число заседаний советов директоров на одну компанию; процент членов советов директоров, назначенных в последнем финансовом году; средний возраст; процент женщин в совете директоров; средний размер вознаграждения неисполнительных директоров и пр.

Влияние независимых директоров на принятие валидных решений в интегрированных корпоративных структурах трудно переоценить. Принцип лояльности в формировании совета директоров давно был пройден как этап в практике корпоративного управления США, Великобритании и Скандинавии. Однако нельзя утверждать, что этот этап был пройден указанными странами революционно быстро.

Следующим после этапа лояльности ряд исследователей называют этап профессионализации совета директоров [3], который знаменует формирование совета директоров согласно принципу соответствия способностей каждого директора вносить адекватный вклад в стратегию компании. Следовательно, уровень компетенции каждого члена совета директоров должен быть равен или превосходить тот же уровень председателя совета директоров [1].

Вместе с тем в корпоративном управлении существует следующая коллизия: основная цель совета директоров и менеджмента компании – максимизировать выгоду для акционеров. Однако ряд исследователей считает, что этот тезис некорректен как минимум с точки зрения стратегии

управления, дисперсии ответственности и даже корпоративного законодательства.

Существует значительная разница между эффективной долгосрочной стратегией компании и максимизацией общей прибыли акционеров. Если данный тезис принять за аксиому, то он нивелирует деятельность инвесторов-активистов, которые вовлечены в гринмейлинг, т. е. корпоративный шантаж.

Теория Милтона Фридмана, резко отрицающая корпоративную социальную ответственность и любую иную задачу корпоративного управления [2], кроме максимизации акционерной стоимости, датируется 1970 г. Согласно Фридману, любой менеджмент как агент владельцев, фидуциар обязан осуществлять управление в соответствии с волей владельцев. Действительно, топ-менеджмент обычно является только агентом, действующим в интересах принципалов и бенефициаров. Акционеры и инвесторы делегируют право принятия решений менеджерам как агентам. Согласно агентской теории, владельцы корпорации – это акционеры, и они имеют не только тотальную власть над корпорацией, но и транслируют на топ-менеджмент свою волю.

На начало 2020 г. около 70% акций мировых компаний принадлежат институциональным инвесторам, таким как ПИФы, страховые компании, пенсионные и иные фонды. Кроме того, существует распространенная практика, при которой акции покупаются посредниками, которые действуют самостоятельно или от имени клиентов [4].

В большинстве своем акционеры ввиду ограниченной ответственности защищены от штрафов, неустоек, а в ряде случаев – и от уплаты налогов. А средний срок держания акций публичных компаний в мире ощутимо изменился. Так, например, в 1976 г. он составлял 3,9 года, а в 2015 г. – 7,4 месяца [7].

Традиционно агентская теория акцентировалась на некорректных суммах бонусов, «золотых» и «серебряных парашютах»

и низкой компетенции менеджмента. На данный момент она показала свою многоаспектность, а кроме этого, обострила весьма нетривиальный вопрос: почему в корпорациях транслируется воля тех, кто за нее по сути не отвечает?

Помимо прочего, теория Фридмана опасна для современной парадигмы экологического менеджмента в рамках отказа от корпоративной социальной ответственности для корпораций.

Широко известна статистика, которая указывает на то, что даже весьма устойчивые интегрированные корпоративные структуры склонны принимать невалидные решения в рамках процесса сделок M&A. Усложняется процесс оценки реализации и целей сделки еще и потому, что о результатах можно судить лишь через длительное время. Так, например, в 2015 г. компания Microsoft списала 96% стоимости своего подразделения мобильных телефонов, приобретенного годом ранее в процессе сделки с компанией Nokia за 7,9 млрд долларов. В том же году компания Google за 2,9 млрд долларов избавилась от активов такого же бизнеса, купленного тремя годами ранее у компании Motorola за 12,5 млрд долларов.

Весьма красноречивыми оказались сделки гиганта HP, которые увенчались списанием в убытки 8,8 млрд из 11,1 млрд долларов, потраченных на покупку проекта Autonomy. Нельзя не упомянуть и фиаско компании News Corporation в 2011 г. по продаже ресурса MySpace в рекордную антисумму 35 млн долларов, приобретя шестью годами ранее ресурс за 580 млн долларов [4].

Безусловно, существуют мировые примеры эффективных сделок M&A. Так, беспрецедентный рост акционерной стоимости компании Apple начался с удачной сделки по приобретению компании NeXT за 404 млн долларов в 1997 г. Также примечателен пример компании Google: десятью годами ранее провала с Motorola компания приобрела Android за 50 млн долларов, чем обеспечила себе максимальную долю

рынка операционных систем для смартфонов – одного из самых больших рынков мира.

Хотелось бы подчеркнуть, что отечественный высший менеджмент редко задумывается о проактивной стратегии предназначения: сделки M&A в основном проводятся на окологосударственном поле.

В качестве методов защиты до сих пор активно применяются различные вариации Pre-Offer и Post-Offer Defense. Интегрированные корпоративные структуры со значительной долей рынка часто являются приверженцами таких методов, как PACMan Defense, Poison Share и Poison Pills, а также методов рекапитализации высшего класса. Также в качестве методик защиты реализуются условия супербольшинства, тактики тяжбы, тактики стоп-соглашений, принципы реструктуризации пассивов и активов, принципы целевого выкупа, разделения boD. До сих пор активно реализуются рискованные методики White Squire и White Knight, а также ставшие традиционными даже в государственных органах методы «золотых», «серебряных» и «оловянных парашютов», методы реинкорпорации, Poison Put, Jonestown Defense. Неизменными остаются санкционирование привилегированных акций [8] и гринмейлинг, о котором сказано выше.

Сделки M&A часто представляются максимально эффективными с точки зрения объединения бизнеса, синергии, интеграции, а также кажутся психологически выгодными главам компаний, но основной пул проблем реализации данных сделок лежит в плоскости их мотивов.

Приобретение – форма, характерная для мирового опыта M&A. Наряду с поглощением (takeover) она имеет в качестве основного мотива способ получения прибыли или выгоды. Это может быть как выход на рынки, так и приобретение новых знаний и навыков. После получения требуемого присоединенная компания, отдав все ресурсы, быстро становится компанией-пустышкой, неспособной реализовать свои собственные показатели дости-

жения успеха KPI (Key Performance Indicator).

Опыт исследований в области M&A свидетельствует о том, что успешные сделки реализуют компании-покупатели, которые готовы вкладываться в компанию-цель. Существует много путей такого развития событий: инвестиции в капитал, стратегическое совершенствование системы управления, разумный бенчмаркинг, диффузия знаний и ценных ресурсов.

Возвращаясь к предкризисным индикаторам успешности сделки, проанализируем мотивы примеров, приведенных выше.

Гиганты Microsoft и Google имели прозрачный мотив самостоятельного выпуска

гаджетов; HP была мотивирована доступом к большим данным, средствам поиска и аналитики данных; News Corp. имела явной целью выход на рынок социальных сетей [5].

В качестве итога заметим, что классический менеджмент в M&A, сложившийся в последние двадцать лет, требует значительных, кардинальных изменений и внимания, в том числе в области Shareholder Activism, независимых директоров и агентской теории, а статистика реализации M&A-сделок крупных и успешных компаний подтверждает этот факт.

Список литературы

1. Вергилес Э., Захарова Т. Управленческая компетентность – основа развития потенциала менеджера высшей школы // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 7. – С. 96–107.
2. Захарова Т. И. «Культурная» корпоративная культура // Экономические науки. – 2013. – № 10. – С. 150–160.
3. Иванова С. П., Садыкова К. В. Актуальные вопросы деятельности интегрированных банковских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 1 (97). – С. 90–99.
4. Пронин М. В. Критерии корпоративной эффективности слияний и поглощений компаний // Экономика и управление. – 2008. – № 2 (34). – С. 42–46.
5. Пронин М. В., Терехин В. И. Формирование организационно-экономического механизма слияний и поглощений // Вестник Тамбовского университета. – 2007. – № 5 (49). – С. 157–162.
6. Стафеев Д. А. Об операциях по слиянию и поглощению компаний: концепция синергизма // Банковские услуги. – 2007. – № 2. – С. 20–29.
7. Столярова К. В. К вопросу об инструментах IR-менеджмента при реализации стратегий слияний (поглощений) // Транспортное дело России. – 2011. – № 4 (89). – С. 152–153.
8. Столярова К. В. Передовой опыт в оптимизации системы отношений с инвесторами // Транспортное дело России. – 2011. – № 4 (89). – С. 154–156.

References

1. Vergiles E., Zakharova T. Upravlencheskaya kompetentnost – osnova razvitiya potentsiala menedzhera vysshey shkoly [Managerial Competence as a Foundation for Developing Potential of Higher School Manager]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Issues of Theory and Practice of Management], 2010, No. 7, pp. 96–107. (In Russ.).
2. Zakharova T. I. «Kulturnaya» korporativnaya kultura [‘Cultural’ Corporate Culture]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2013, No. 10, pp. 150–160. (In Russ.).

3. Ivanova S. P., Sadykova K. V. Aktualnye voprosy deyatel'nosti integrirovannykh bankovskikh struktur [Acute Issues of Integrated Banking Structures' Work]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 90–99. (In Russ.).
4. Pronin M. V. Kriterii korporativnoy effektivnosti sliyaniy i pogloshcheniy kompaniy [Criteria of Corporate Efficiency of Mergers and Acquisitions of Companies]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2008, No. 2 (34), pp. 42–46. (In Russ.).
5. Pronin M. V., Terekhin V. I. Formirovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma sliyaniy i pogloshcheniy [Developing the Organizational and Economic Mechanism of Mergers and Acquisitions]. *Vestnik Tambovskogo universiteta* [Bulletin of the Tambov University], 2007, No. 5 (49), pp. 157–162. (In Russ.).
6. Stafeev D. A. Ob operatsiyakh po sliyaniyu i pogloshcheniyu kompaniy: kontseptsiya sinergizma [Concerning Operation with Mergers and Acquisitions of Companies: Concept of Synergism]. *Bankovskie uslugi* [Banking Services], 2007, No. 2, pp. 20–29. (In Russ.).
7. Stolyarova K. V. K voprosu ob instrumentakh IR-menedzhmenta pri realizatsii strategiy sliyaniy (pogloshcheniy) [Concerning Tools of IR-Management in Realizing Strategies of Mergers (Acquisitions)]. *Transportnoe delo Rossii* [Transportation In Russia], 2011, No. 4 (89), pp. 152–153. (In Russ.).
8. Stolyarova K. V. Peredovoy opyt v optimizatsii sistemy otnosheniy s investorami [Advanced Experience in Optimizing the System of Relations with Investors]. *Transportnoe delo Rossii* [Transportation in Russia], 2011, No. 4 (89), pp. 154–156. (In Russ.).

Сведения об авторах

Ксения Валерьевна Садыкова

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры Благотворительного
фонда поддержки образовательных программ
«Капитаны» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Sadykova.KV@rea.ru

Евгений Сергеевич Бирюков

кандидат экономических наук,
декан факультета бизнеса
«Капитаны» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Biryukov.ES@rea.ru

Information about the authors

Xenia V. Sadykova

PhD, Associate Professor of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Sadykova.KV@rea.ru

Evgeny S. Biryukov

PhD, Dean of the faculty of Business
"Captains" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Biryukov.ES@rea.ru

WORKFORCE MANAGEMENT СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

А. А. Григорян

Страховой Дом ВСК, Москва, Россия

Статья посвящена актуальной проблеме – эффективности рабочего времени сотрудников за счет использования специальных систем по планированию рабочего времени (workforce management – WFM). Представлен анализ использования различных управленческих инструментов для формирования эффективного рабочего графика сотрудников. Показано, что количество компаний, внедряющих автоматизированные программы для учета и планирования рабочего времени сотрудников, постепенно растет. Выявлены основные преимущества и недостатки, которые были отмечены менеджерами, внедряющими цифровые решения в процесс составления рабочего графика. Исследованы различные виды специализированного программного обеспечения для создания гибкого рабочего графика, а также рассмотрены ключевые критерии, по которым определяются лучшие WFM-системы. В ходе данной классификации определены параметры, которым необходимо уделить особое внимание при принятии решения об использовании WFM-системы в компании. По итогам проведенного автором исследования были разработаны рекомендации по внедрению такого рода цифровых решений в компании. Автор приходит к выводу, что данные системы необходимы предприятиям, ориентированным на цифровизацию своего бизнеса, так как они позволяют оптимизировать затраты на персонал и увеличить эффективность работы сотрудников.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, управление персоналом, управление рабочим временем, искусственный интеллект, большие данные.

WFM SYSTEMS AS A DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION TOOL

Arsen A. Grigoryan

VSK Insurance House, Moscow, Russia

The article focuses on the current problem – the efficiency of employees' working hours through the use of special systems for work time planning (workforce management). An analysis of the use of various management tools to create an effective employee schedule is presented. It has been shown that the number of companies implementing automated programs for recording and planning employees' working hours is gradually growing. The main advantages and disadvantages identified by managers implementing digital solutions in the work schedule process were identified. Various types of specialized software for creating a flexible work schedule have been investigated, as well as key criteria by which the best WFM systems are determined. In the course of this classification, parameters have been defined, which should be given special attention when deciding on the use of the WFM system in the company. Based on the results of the study conducted by the author, recommendations were developed for the implementation of such digital solutions in the company. The author concluded that these systems were necessary for enterprises focused on digitalizing their business, since they made it possible to optimize staff costs and increase employee efficiency.

Keywords: digital economy, digitalization, personnel management, working time management, artificial intelligence, big data.

В эпоху цифровой трансформации многие компании ставят своей целью автоматизацию деятельности для оптимизации издержек и улучшения эффек-

тивности оказания услуг и/или производства продукции. Одним из стремительно развивающихся направлений цифровой трансформации является автоматизация

организации рабочего времени линейного персонала с помощью технологий планирования рабочего времени WFM (workforce management).

Планирование рабочего времени сотрудников – это непосредственная составляющая любого бизнеса. За счет грамотного расчета необходимых человеко-часов можно правильно распределить бюджет компании, спланировать какие-либо работы, оптимизировать численность персонала. Такие решения требуют постоянного мониторинга. Именно поэтому важно использовать передовые технологии для эффективного планирования рабочего времени своих сотрудников.

В целом проблема неэффективного использования рабочего времени в настоящий момент очень актуальна. Эффективное использование трудовых ресурсов невозможно без оперативного анализа использования рабочего времени. Поэтому в условиях рыночной конкуренции важно сохранять контроль за работой своих сотрудников, который в эпоху цифровых технологий можно обеспечить с помощью соответствующих информационных систем [1].

Суть данных систем заключается в гибком планировании рабочего времени сотрудников на основе исторических данных, различных сезонных изменений и других факторов. Особенно они актуальны в кол-центрах и в магазинах розничной торговли, а также могут быть использованы в любых компаниях среднего и крупного бизнеса, где часть сотрудников работает по гибкому графику.

В наши дни разработчики WFM-систем вкладывают огромные средства в создание новых и усовершенствованных методов повышения точности прогнозов рабочего времени как для однопрофильных, так и многопрофильных сотрудников. Многие из возможностей данных систем обеспечиваются новыми алгоритмами, которые используют технологии искусственного интеллекта, большие базы данных и другие передовые цифровые решения.

При формировании систем разработки переосмыслили традиционную кадровую парадигму с регулярной сменой кадров по фиксированным сменам, предложив использование гибкого планирования, позволяющего руководителям создавать свое собственное персонифицированное расписание для каждого конкретного случая в зависимости от того, как и по какой схеме они собираются планировать рабочее время своих сотрудников. Решения WFM являются гибкими и самонастраивающимися, чтобы оптимально подбирать персонал и быстро реагировать на изменчивый спрос и колеблющиеся ресурсы. Адаптивное планирование в реальном времени решает эту проблему путем выявления случаев несоответствия должному уровню обслуживания клиентов. Например, такая система может повторно спрогнозировать оставшуюся часть дня в случае резких отклонений от прогноза, определить необходимые трудовые ресурсы для учета новых прогнозов и автоматизировать случившиеся изменения в расписание дня, увеличив или уменьшив размер трудовых ресурсов, чтобы снизить разрыв между прогнозами и фактическими данными.

Все организации стремятся к управлению рабочей силой, чтобы обеспечить наилучшие возможные решения для бизнеса. Новые подходы к современному программному обеспечению для управления персоналом больше не являются исключительно тактическими и административными; теперь данные системы способны обеспечивать высокую вовлеченность сотрудников, увеличивать их производительность, решая стратегические и организационные задачи, такие как повышение прибыльности, увеличение удовлетворенности клиентов и др.

Таким образом, данные системы являются эффективным инструментом не только для менеджеров, но и непосредственно для самих сотрудников. У рабочего персонала появляется возможность провести на работе столько времени, сколько

необходимо. Сотрудники в таком режиме работают с максимальной производительностью, так как они постоянно вовлечены в работу. Тем не менее также важно, что они не перегружены и выполняют определенный объем работы в соответствии с их профессиональными компетенциями. Это также будет способствовать повышению мотивации к совершенствованию своих навыков, чтобы в отведенное на работе время достигать еще больших показателей.

По данным исследования компании ISMI за 2017 г., большинство опрошенных (61%) руководителей бизнеса используют системы WFM для планирования рабочего времени своих сотрудников в кол-центрах. Чуть меньше трети (27,7%) из них составляют график своих сотрудников в программе Excel или же в электронных таблицах. И только 11,3% руководителей не используют никакое специальное программное обеспечение для управления графиком работы персонала [9]. Как правило, такие руководители ориентируются исключительно на свое экспертное мнение, что не всегда эффективно.

Для исследования внедрения систем планирования рабочего времени в контактных центрах компания ISMI провела аналогичный опрос респондентов в следующем (2018) году. По данным за 2018 г., 66% руководителей бизнеса внедрили WFM-платформы для мониторинга и оптимизации рабочего времени сотрудников (на 5% больше, чем в предыдущем году), 29% респондентов все еще составляют рабочий календарь в электронных таблицах или в Excel, и только 5% опрошенных руководителей не используют никаких программ для корректирования рабочего графика сотрудников [8]. Данная динамика показывает, что компании постепенно отказываются от традиционных методов составления рабочего графика и переходят к использованию автоматизированных программ для планирования рабочего времени сотрудников.

Отвечая на вопрос о наиболее распространенных причинах неточного прогноза,

респонденты указали, что большинство их проблем прогнозирования являются результатом неизвестных или незапланированных событий. Тем не менее данный фактор в любом случае требует тщательного анализа, так как ни одна компания не может с абсолютной точностью спрогнозировать обстоятельства внешней среды, которые могут повлиять на ее деятельность в будущем. Важно в данном случае минимизировать риски воздействия негативных факторов внешней среды на производительность компании. Гибкое расписание является оптимальным решением, поскольку может оперативно скорректировать график множества сотрудников с учетом тех или иных вводных данных. Это поможет сэкономить огромное количество ресурсов и времени, так как в ряде критичных ситуаций для компании особенно важно быстро перестроиться, не прерывая рабочие процессы.

Анализируя удовлетворенность руководителей от внедрения систем планирования рабочего времени, компанией ISMI был проведен опрос респондентов по 5-балльной шкале (рисунок).

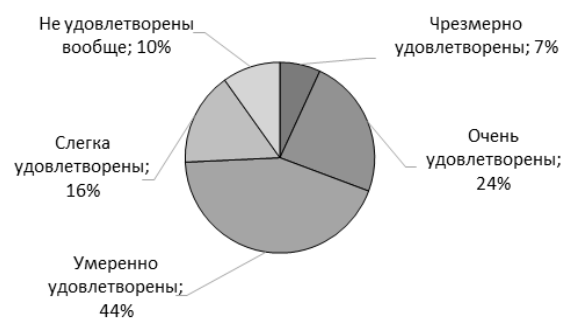


Рис. Удовлетворенность руководителей контактных центров от использования WFM-систем [8]

Исходя из данного опроса можно сделать вывод, что абсолютное большинство руководителей удовлетворены внедрением WFM-систем и большинство удовлетворены умеренно. Респонденты ответили, что возможность автоматизированной корректировки рабочего времени вышла в их

компаниям на новый уровень, что помогло сотрудникам сконцентрироваться на вещах, которые способствуют увеличению прибыльности. Лишь 10% опрошенных не были удовлетворены данными инновациями вообще. Это может быть связано с тем, что далеко не все специалисты и менеджеры положительно относятся к различным нововведениям, в связи с чем имплементация данных систем может приводить к ряду проблем. Также важно, чтобы интеграция таких комплексных инновационных продуктов была соразмерна численности персонала. В случае если в компании не так много сотрудников и данные процессы можно организовывать, не тратя на это большое количество ресурсов, то, возможно, компании стоит повременить с интеграцией нового программного обеспечения, так как затраты на его обслуживание могут сделать экономическую деятельность компании нерентабельной.

В целом исследование компании ICMi свидетельствует о том, что благодаря технологическим достижениям, которые освобождают руководителей контакт-центров и сотрудников от большого объема ручного труда, связанного с управлением трудовыми ресурсами в течение дня, сотрудники все больше ожидают использования инструментов и ресурсов, которые демонстрируют ценность их рабочего времени и освобождают их график для выполнения работы, которая важнее всего для компании. Сотрудники компании являются самым ценным ресурсом, и если не использовать их рабочее время с наибольшей эффективностью, то это может отразиться на психологическом состоянии как руководителей компании, так и рядовых работников. В интересах руководителей контакт-центров адаптировать компанию к цифровой трансформации так скоро, насколько это вообще возможно.

Управление планированием рабочего времени персонала является неотъемлемой частью работы менеджеров контакт-центра. Однако если организации не примут новый подход к управлению рабочим

графиком в течение дня, они могут обнаружить, что их прогноз и ожидания становятся все более бесполезными. В эпоху, когда у клиентов есть множество возможностей связаться с компанией, новости о незапланированных событиях могут распространяться за считанные секунды. Очень важен гибкий подход к планированию рабочего графика сотрудников с возможностью внесения корректировок в рабочий процесс в течение дня в зависимости от различных непредвиденных обстоятельств.

Таким образом, ожидается, что число компаний, переходящих на WFM-системы для составления гибкого графика рабочего времени, будет только расти с учетом того, что большинство из них удовлетворены использованием данной инновации.

Системы WFM внедряются во многих компаниях по всему миру. Производителей таких систем большое количество, и несмотря на то, что суть у них одна, каждая из них, как правило, имеет свою особенность. Компания Ventana в 2019 г. исходя из своего исследования составила рейтинг топ-10 WFM-систем (таблица).

Топ-10 WFM-систем за 2019 г., по данным компании Ventana*

Место	Название компании	Производительность, %
1	Kronos	88,9
2	WorkForce Software	88,0
3	Ceridian	87,6
4	Oracle Corporation	87,4
5	ADP	87,1
6	SAP SuccessFactors	85,7
7	Ultimate Software Group	85,1
8	JDA	84,7
9	SumTotal Systems	82,4
10	Workday	81,5

* Источник: [10].

Итоговый показатель производительности складывается из следующих семи критериев:

1. *Удобство использования.* Данный критерий показывает, насколько эффективно поставщик системы приспосабливает про-

дукт для конечного потребителя. Одним из ключевых факторов в данном критерии является практичность интерфейса системы. Важно удобство использования программного обеспечения не только высшим менеджментом, но и руководителями среднего и низшего звена, IT-отделом, а также во многих случаях рабочим персоналом. Система должна быть проста в использовании для персонала разного уровня квалификации. Также необходимо определить, какой уровень технической поддержки оказывает поставщик системы при ее использовании. Этот критерий также включает информацию о том, насколько удобно использование продукта с помощью мобильных устройств, а также в какой степени дизайн продукта позволяет использовать его работникам разных поколений. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 20%.

2. *Управляемость.* Этот показатель включает в себя гибкость системы и уровень защиты данных в ней. Важно, чтобы менеджер мог настраивать и частично изменять систему с помощью службы поддержки или собственноручно. Возможность настроить систему под себя для экономии времени – важнейший индикатор данного критерия. В этом плане гибкость и изменчивость системы особенно важны для руководителя. Более того, необходимо определить, насколько эффективна защита данных в системе, уровень безопасности, встроенный в приложение в отношении идентификации пользователя. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 10%.

3. *Надежность продукта.* Оценить данный признак можно исходя из того, как система может обеспечивать требуемую производительность и масштабируемость. Также критерий надежности отражает внутреннюю структуру компании поставщика системы. Важны бесперебойная работа всех серверов, на которых работает система, оперативное решение всех технических проблем и сбоев со стороны поставщика. WFM-система должна быстро

обрабатывать все данные, масштабироваться с точки зрения количества пользователей, объема и сложности данных и потребностей сервера. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет также 10%.

4. *Адаптируемость продукта.* У каждой компании могут быть свои индикаторы для отслеживания эффективности рабочего персонала. В связи с этим важен кастомизированный подход при настройке системы. Адаптируемость показывает, что продукты можно настраивать и интегрировать в соответствии с потребностями конкретного бизнеса. Этот критерий включает гибкость конфигурации, программирования для настройки, а также поддержку продукта для интеграции в мобильные и веб-платформы. Также данный критерий показывает, насколько хорошо система взаимодействует с другими бизнес-приложениями (обмен данными, взаимная интеграция, сводная отчетность). Общий вес данного критерия от финальной оценки аналогично предыдущим двум составляет 10%.

5. *Возможности продукта.* Категория возможностей подразумевает оценку широкого спектра областей продукта, включая управление персоналом, настройку новых бизнес-процессов, варианты планирования, детализированную аналитику, детализацию отслеживаемого рабочего времени, оповещение сотрудников о необходимости выйти на смену, временные блокировки для редактирования расписания и другие функции системы. В целом этот показатель оценивает общий функционал системы, а именно весь набор возможностей для гибкого планирования рабочего времени персонала. Особенности этого критерия зачастую и являются конкурентным преимуществом одной системы перед другой. Именно поэтому общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 25% (больше, чем любой другой в отдельности).

6. *Гарантия обслуживания клиента: надежность поставщика.* В данном показателе

оценивается опыт реализации успешных проектов поставщика WFM-системы, надежность его технологических решений и уровень жизнеспособности поставщика на долгосрочной основе. При этом оцениваются рост числа клиентов и последовательное увеличение доходов поставщика системы, а также четкая и убедительная дорожная карта продукта. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 10%.

7. *Гарантия обслуживания клиента: TCO/ROI поставщика системы планирования рабочего времени.* Данный критерий включает оценку инструментов и документации, которые предоставляет поставщик, чтобы позволить клиентам оценить ROI и TCO, а также то, что поставщик классифицирует как инвестиции и услуги для поддержки этих показателей. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 15%.

Исходя из всех вышеперечисленных критериев на основании опросов пользователей систем гибкого планирования рабочего времени и был сформирован рейтинг компании Ventana.

Таким образом, качественный поставщик WFM-системы должен обладать рядом критериев на высоком уровне. Соответствовать данным индикаторам помогают различные цифровые технологии, в особенности искусственный интеллект (ИИ) и большие данные. Сама суть ИИ подразумевает, что он не опирается на фиксированные и заранее определенные уравнения. За счет этого он способен адаптироваться и реагировать на данные, которые постоянно меняются. ИИ обучается новым данным по мере их поступления в онлайн-режиме. Это также означает, что он создает решения, специфичные для каждого конкретного предприятия, т. е. ИИ одинаков в программном обеспечении WFM, но результаты по планированию рабочего времени уникальны и различны для разных компаний. Более того, решения могут от-

личаться между рабочими сменами в одной и той же компании. Большие данные в данном случае аккумулируются в одной базе, чтобы потом была возможность эффективно их использовать на будущих проектах. Подобное решение, основанное на работе ИИ и больших данных, предлагает компания Teleopti [7].

С точки зрения оценки эффективности деятельности компании благодаря введению методов эффективного планирования, в том числе WFM-систем, руководителем организации может быть решен ряд задач. Во-первых, можно определить цели, которые необходимо решить для повышения эффективности деятельности организации. Во-вторых, планирование позволяет стимулировать работников к быстрому выполнению поставленных задач. В-третьих, качественно построенная система планирования рабочего времени позволяет руководителю осуществлять своевременный контроль выполнения как стратегических, так и оперативных задач. Благодаря этим факторам возможно существенное повышение эффективности деятельности организации [7].

Подводя итог, стоит отметить, что использование передовых технологий – это необходимая мера для всех компаний в эпоху цифровой экономики. Системы по управлению рабочим графиком персонала на данный момент представлены в большом разнообразии, однако по своей сути они решают одни и те же задачи – оптимизация затрат на персонал и увеличение эффективности его работы, которые удается решать именно за счет грамотного планирования рабочего времени. А для успешной реализации такого планирования необходимо использовать цифровые технологии, которые сами могли бы обрабатывать огромные массивы данных и использовать их самым продуктивным способом.

Список литературы

1. Ахметова И. М. Планирование рабочего времени на основе составления его баланса // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина, 2017. – С. 11–14.
2. Елисеева А. С., Морозова А. И., Трофимова Л. А. Планирование рабочего времени как инструмент повышения эффективности деятельности организации // Актуальные вопросы права, экономики и управления. – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 240–243.
3. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 1 (109). – С. 87–92.
4. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.
5. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Кривоногов Е. А. Основные тенденции цифровой трансформации бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 89–91.
6. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Федосимова М. А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 69–72.
7. The Reality of AI for WFM – What it Means for Software Performance and Contact Center Processes. – URL: <https://www.teleopti.com/blog/the-reality-of-ai-for-wfm-what-it-means-for-software-performance-and-contact-center-processes/> (дата обращения: 03.03.2020).
8. The State of Intraday Workforce Management in Today's Contact Centers. – URL: <https://www.icmi.com/resources/research/the-state-of-intraday-workforce-management-in-todays-contact-centers-nice-mar2018> (дата обращения: 04.03.2020).
9. The State of Workface Management. – URL: https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/lists/whitepapers/workforce_management_benchmark_report%20white%20paper.pdf (дата обращения: 04.03.2019).
10. Ventana Research Workforce Management Value Index. – URL: https://research.ventanaresearch.com/hubfs/Research/Value_Indexes/Ventana_Research_Value_Index_Workforce_Management_Market_Report_2019.pdf (дата обращения: 06.04.2020).

References

1. Akhmetova I. M. Planirovanie rabocheho vremeni na osnove sostavleniya ego balansa [Working Time Planning on the Basis of its Balance Assessment]. *Sovremennyye tendentsii razvitiya teorii i praktiki upravleniya v Rossii i za rubezhom, materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern Trends of Developing Theory and Practice of Management in Russia and Abroad: materials of the 8th International Conference]. Tambov, the Tambov Derzhavin State University, 2017, pp. 11–14. (In Russ.).
2. Eliseeva A. S., Morozova A. I., Trofimova L. A. Planirovanie rabocheho vremeni kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organizatsii [Working Time Planning as a Tool of Raising Efficiency of Organization Work]. *Aktualnye voprosy prava, ekonomiki i upravleniya* [Acute Issues of Law, Economics and Management]. Penza, MCNC 'Science and Education' (IP Gulyaev G. Yu.), 2017, pp. 240–243. (In Russ.).
3. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Organizatsiya tsifrovogo upravleniya personalom [Organizing Digital HR Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo*

universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 1 (109), pp. 87–92. (In Russ.).

4. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiy [Building a System of Digital Management of the Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).

5. Mrochkovskiy N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Krivonogov E. A. Osnovnye tendentsii tsifrovoy transformatsii biznesa [Key Trends I Digital Transformation of the Bank]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2019, No. 4 (105), pp. 89–91. (In Russ.).

6. Mrochkovskiy N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Fedosimova M. A. Tsifrovaya transformatsiya biznes-modeley [Digital Transformation of Business Models]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2019, No. 5, pp. 69–72. (In Russ.).

7. The Reality of AI for WFM – What it Means for Software Performance and Contact Center Processes. Available at: <https://www.teleopti.com/blog/the-reality-of-ai-for-wfm-what-it-means-for-software-performance-and-contact-center-processes/> (accessed 03.03.2020).

8. The State of Intraday Workforce Management in Today's Contact Centers. Available at: <https://www.icmi.com/resources/research/the-state-of-intraday-workforce-management-in-todays-contact-centers-nice-mar2018> (accessed 04.03.2020).

9. The State of Workface Management. Available at: https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/lists/whitepapers/workforce_management_benchmark_report%20white%20paper.pdf (accessed 04.03.2019).

10. Ventana Research Workforce Management Value Index. Available at: https://research.ventanaresearch.com/hubfs/Research/Value_Indexes/Ventana_Research_Value_Index_Workforce_Management_Market_Report_2019.pdf (accessed 06.04.2020).

Сведения об авторе

Арсен Арменович Григорян
ведущий специалист департамента
подбора персонала
Страхового Дома ВСК.
Адрес: Страховой Дом ВСК,
121552, Москва, ул. Островная, д. 4.
E-mail: a7grigoryan@gmail.com

Information about the author

Arsen A. Grigoryan
leading specialist, recruitment department
of the VSK Insurance House.
Address: VSK Insurance House,
4 Ostrovnaya Str., Moscow, 121552,
Russian Federation.
E-mail: a7grigoryan@gmail.com

РОЛЬ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СБАЛАНСИРОВАННОМ РАЗВИТИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

А. В. Рыжакова

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

И. В. Головизнин

Онлайн-гипермаркет «Утконос», Москва, Россия

11 марта 2020 г. Всемирная организация здравоохранения официально признала вспышку коронавируса COVID-2019 пандемией. На этом фоне большинство государств мира объявили о закрытии границ. Внутренние перемещения на общественном транспорте также изменились с целью остановки распространения вируса. На уровне высших уровней власти на ежедневной основе принимаются стратегические решения в рамках борьбы с болезнью. В России 25 марта Указом Президента В. В. Путина № 206 было принято решение об установлении нерабочей недели с 30 марта по 3 апреля 2020 г., а 2 апреля 2020 г. данное решение о нерабочей неделе было продлено до конца апреля. На этом фоне туристическая, ресторанная, досуговая отрасли временно закрылись, и бизнес в рамках данных отраслей вынужден подстраиваться под текущие изменения. Для ресторанов это прежде всего переход на доставку своей продукции через агрегаторы. Данный Указ не распространялся на несколько отраслей, в том числе на организации, обеспечивающие население продуктами питания и товарами первой необходимости. Соответственно, продуктовая розница форматов online и offline продолжала свою деятельность по реализации товаров потребителям. В статье авторами показана роль категорийных менеджеров в постоянно изменяющихся условиях на фоне пандемии, поскольку именно от их решений зависит бесперебойное снабжение клиентов товарами.

Ключевые слова: спекулятивный спрос, исследование, конкурентоспособность, потребитель, товары, ретейл, доставка.

THE ROLE OF CATEGORY MANAGEMENT IN BALANCED DEVELOPMENT OF CONSUMER MARKET

Alla V. Ryzhakova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Ilya V. Goloviznin

Online-hypermarket "Utkonos", Moscow, Russia

On March 11, 2020 the WHO officially announced the outbreak of corona-virus COVID-19 a pandemic. In this situation the majority of countries closed their borders and in-country movement on public transport was also changed to stop virus spreading. On the high authority level strategic decisions were taken every day in order to stop the infection. In Russia on March 25 President V. V. Putin issued a decree N 206 about the non-working week from March 30 to April 3, 2020 and on April 2, 2020 this decision about the non-working week was prolonged by the end of April. In view of these changes tourist, restaurant, leisure industries were temporarily closed and business within the frames of these industries had to adapt to this situation. As for restaurants, it meant passing-over to product delivery through aggregators. This decree was not applied to certain industries, including organizations providing food and essential goods to the population. Thus food retail sale of both on-line and off-line formats continued selling goods to customers. The article shows the role of category managers in changing conditions of the pandemic, as non-stop supply of customers with goods depend on their decisions.

Keywords: speculative demand, research, competitiveness, customer, goods, retail sale, delivery.

С середины февраля до объявления Всемирной организацией здравоохранения пандемии в связи с распространением COVID-19 потребители во всех странах начали массово посещать продуктовые розницы с целью обеспечения себя запасом товаров на определенный период.

Всемирная торговая организация (ВТО) 8 апреля 2020 г. опубликовала прогнозы по спаду мировой торговли на фоне пандемии коронавируса. Аналитики ожидают снижения мировой торговли по итогам 2020 г. на 13–32%. По данным экспертов ВТО, возможность мирового рынка начать восстановление в 2021 г. зависит от дли-

тельности пандемии и эффективности государственного управления в разных странах. На рис. 1 отражены пессимистичный и оптимистичный сценарии развития мировой торговли. В ВТО указали, что как при оптимистичном, так и при пессимистичном сценарии развития ситуации почти все регионы мира покажут в 2020 г. снижение экспорта. Падение экспорта менее чем на 10% ожидается лишь в странах Африки, Ближнего Востока, а также в странах бывшего Советского Союза. В ВТО это объясняют высокой долей энергоносителей в структуре экспортной экономики этих стран.

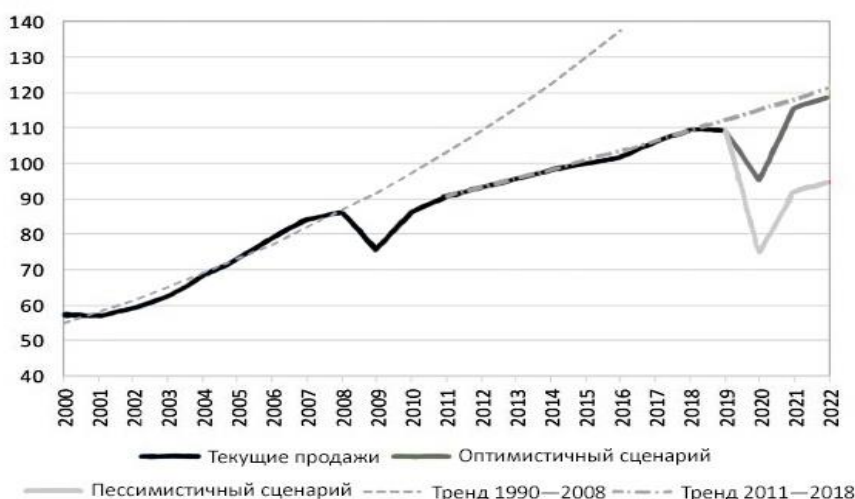


Рис. 1. Динамика мирового объема экспорта на фоне пандемии COVID-19 (в %)

Покупательское поведение напрямую зависит от психологии и субъективного восприятия той или иной ситуации клиентом розницы. В сложившихся условиях за одно посещение стационарного магазина разные клиенты осуществляли закупку товаров на 3 дня, неделю или месяц. Как следствие, средний чек вырос абсолютно у всех ведущих мировых ритейлеров, в том числе и у российских.

Первая волна ажиотажного покупательского спроса отразилась на товарах медицинского назначения. С января по начало апреля 2020 г. отмечался постоянный рост спроса по всему миру на медицинские

маски и санитайзеры. Вторая волна (с середины февраля по конец марта 2020 г.) затронула направления Dry (крупа, бакалея, консервы) и Non-food (товары личной гигиены: туалетная бумага, мыло). Третья волна ажиотажного клиентского спроса (с середины марта по апрель 2020 г.) затронула направление Ultra Fresh (фрукты и овощи свежие, молочная продукция, мясо и курица, рыба, яйцо).

Наиболее популярным товаром среди жителей России на фоне информации о вирусе из СМИ стали медицинские маски. По данным интернет-сервиса «Авито», в первые три дня февраля 2020 г. спрос на

медицинские маски вырос в 16,6 раз относительно полного февраля 2019 г. В целом по состоянию на апрель 2020 г. спрос на маски продолжает расти. Сейчас маски являются товаром ажиотажного спроса, в связи с чем цена на них (как оптовая, так и розничная) увеличилась на 900% в среднем. По данным Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, до первых новостей о вирусе в России выпускалось 500 тыс. единиц медицинских масок в сутки. Из этого объема 80% производства приходилось на Россию, 20% – на Китай. После того как Китай начал использовать все произведенные в стране маски на собственные нужды, экспорт масок в Россию был временно приостановлен. Параллельно в России спрос на маски вырос до 5 млн единиц в сутки, что свидетельствует о том, что их производство должно быть увеличено в 10 раз. Для ретейла (включая аптеки) и клиента массовый рост спроса на медицинские маски при недостаточном их производстве под текущие потребности означает экспоненциальный рост продаж на короткий период и обнуление товарного запаса.

Аналитическая компания GfK еженедельно отслеживает динамику спроса на товары повседневного спроса (FMCG), включая лекарства, на основе индикативных данных потребительской панели. На рис. 2 представлены самые быстрорастущие категории товаров на 12-й неделе 2020 г. относительно 9-й недели в российском ретейле.

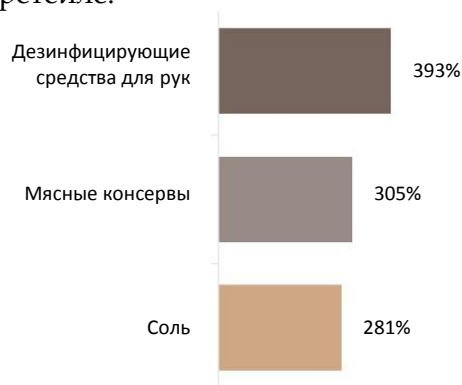


Рис. 2. Изменения в натуральном объеме продаж на 12-й неделе относительно 9-й недели 2020 г.

В России в связи со сложившейся ситуацией, по данным Ассоциации магазинов розничной торговли (АМАРТ), спрос в феврале 2020 г. относительно февраля 2019 г. вырос на туалетную бумагу (+122%), гречку (+109%), сахар (+105%), санитайзеры (+92%), рис (+84%), детское питание (+73%), мыло (+69%). Однако этот спрос измерен только по проданным товарам из товарного запаса в конкретном розничном магазине. После обнуления стоков товара (Out of stock – OOS) за товарами ажиотажного спроса также приходили клиенты с потребностью их приобретения, но уходили из торговой точки без совершенной покупки, что свидетельствует о возможных более высоких результатах февраля по продаже товаров с ажиотажным спросом. По данным информационного издания *retailer.ru*, реальные продажи товаров высокого спроса увеличились от 10 до 100 раз относительно предыдущего года на фоне новостей о распространении COVID-19.

В условиях резкого повышения спроса как на медицинские товары, так и на продукты питания категорийный менеджер, ответственный за вверенную категорию, должен обеспечить постоянное наличие дефицитного товара в своей сети. Для ретейла важным инструментом является временная взаимовыгодная закупка больших партий напрямую от производителей под контракт. Категорийный менеджер ставит задачу просчитать вероятный рост продаж на товар высокого спроса. Прогнозисты в свою очередь на основании коэффициентов роста продаж «день ко дню» рассчитывают потенциальный объем закупок на период.

Категорийный менеджер должен обладать отличным навыком коммуникации, который позволит ему обосновать необходимость столь дефицитного товара для его торговой сети. Результатом правильной коммуникации производителя и категорийного менеджера должно стать согласование объема к поставке, который производитель обязуется выполнить, а ретей-

лер – закупить по фиксированной цене на период.

Если категорийный менеджер не согласовал контрактование с производителем, то такой ретейлер вынужден осуществлять закупку в соответствии с ценовой динамикой рынка. Нефедеральные сети вынуждены осуществлять закупку большей части товаров через дистрибьюторов, цены у которых растут быстрее цен производителей. Без контракта в рамках основного договора сети закупают регулярно согласовывающийся и увеличивающийся объем товаров ажиотажного спроса. Компания постоянно тратит больше на закупку, а цена полки постоянно растет в рамках плановой маржинальности. Такое ценообразование характерно исключительно для нишевого ретейла премиального сегмента с целевым клиентом, не чувствительным к изменениям цен. К таким ретейлерам относятся сети «Азбука Вкуса» и «Бахетле».

В клиентоориентированном ретейле, который нацелен на потребителей со средним доходом, розничная цена не должна подвергаться кратным колебаниям закупочной цены, так как с увеличением цены закупки на фоне дефицита товара кратное увеличение розничной цены не будет воспринято положительно покупателями и подтолкнет клиента на размышления об изменении ретейлера или сервиса по доставке. Основным инструментом категорийного менеджера в случае невозможности контрактования определенного объема товара ажиотажного спроса и фиксации закупочной цены является изменение цен на другие товары матрицы вверенной категории таким образом, чтобы повышение цен на товары было минимальным и одновременно нивелировало бы потери от реализации в минус по регулярной розничной привычной для клиента цене дефицитного товара высокого спроса. В случае если ретейлер не намерен терять потенциальную Front-маржу, то порядок ценообразования на фоне увеличения цены закупки не изменяется и розничная цена в рамках плановой маржи-

нальности на период будет увеличиваться аналогично нишевому ретейлу. В таком случае от 3 до 5% постоянных клиентов перестают пользоваться услугами данного ретейлера, так как воспринимают подобный механизм ценообразования как желание ретейла заработать на особо важном на текущий момент для клиента товаре.

На российском рынке розничной торговли в условиях высокой конкуренции и борьбы за потребителя ретейлеры стараются использовать все возможные и доступные инструменты по обеспечению наличия (показатель представленности) важного ассортимента для покупателей и сдерживанию роста цен на товары ажиотажного спроса. Ведущая роль в конкурентной борьбе отведена категорийным менеджерам, которые используют механизмы взаимодействия с поставщиками с целью обеспечения конкурентоспособности своей категории и торговой организации в целом. На уровне поставщиков (производители, дистрибьюторы) также происходит конкурентная борьба за конечного клиента, что является сдерживающим фактором роста цен в условиях высокого спроса и дефицита товара. Такие категории, как «крупы», «вода и напитки», «товары личной гигиены», являются категориями с высокой конкуренцией. В категории «крупы» за клиента и место на полке у ретейлера борются более 50 производителей по всей России, среди которых «Мистраль», «Ярмарка», «Макфа». В категории «вода и напитки» реализуют свою продукцию более 110 компаний, среди которых и транснациональные корпорации. Категорию «товары личной гигиены» представляют более 30 компаний, среди которых большая часть – это международные и транснациональные компании.

Повышенный спрос на товары категории «бакалея» не спровоцировал резкого повышения цен. По данным Росстата, с 17 по 23 марта цены в офлайн-ретейле по России на гречневую крупу выросли на 2,8%, а с начала марта – на 3,7%. Наибольший рост за неделю показали цены на са-

хар – в среднем на 7%, а с начала марта розничные цены на сахар-песок выросли на 9,4%. Подорожали рис – на 1,2%, макаронные изделия и вермишель – на 1–1,2%, а также куриные яйца – на 1,4%, мука – на 1%, пшено – на 0,7%. Это связано также и с тем, что Федеральная антимонопольная служба постоянно анализирует цены розницы и в случае резкого повышения цен на крупы, соль и сахар проводит проверку. 21 марта ФАС начала проверку в отношении крупнейших производителей гречневой крупы в связи с тем, что 4 из 5 крупнейших предприятия уведомили торговые сети о повышении оптовых цен на 15–20%.

Ажиотажный спрос третьей волны самым сильным образом отразился на стоимости ряда овощей и фруктов. Потребители стали в больших объемах приобретать в рамках борьбы с распространением COVID-19 ставшие привычными при лечении гриппа и простуды овощи и фрукты: чеснок, лук, имбирь, лимон. Продажи лука в Москве в марте 2020 г. увеличились более чем в 3 раза относительно аналогичного периода прошлого года при увеличении цены от 30 до 50%.

На продовольственном рынке «ФудСити» в Москве цена на лук в конце марта 2020 г. достигала 105 рублей. Весь объем такого лука скупался и отвозился в дальние регионы России, где розничная цена за 1 кг репчатого лука достигала 130 рублей. Паника на продовольственных рынках и существенный дефицит качественной продукции в связи с сезонностью стали основной трудностью ретейла и категорийного менеджмента направления «свежие овощи и фрукты».

В условиях отсутствия качественного товара и прекращения сезона продаж свежего лука производителями категорийный менеджер оперативно прибегает к вынужденному партнерству с дистрибьюторами, приобретая товар в значительно большем объеме, чем потребность в связи с высоким процентом брака (после переборки фактический объем брака возвращается поставщику).

Для офлайн-ретейла характерно отправление такого товара в продажу в связи со спецификой покупки весовых овощей в торговом зале: клиент сам наберет понравившийся ему лук. Напротив, для онлайн-ретейла продажа партии лука с высоким процентом брака без подготовки данной партии к продаже может стать самым сильным ударом по имиджу. Это связано прежде всего с тем, что клиенты продуктовых онлайн-ритейлеров относятся к сегменту «средний+». Чаще всего это семьи с высоким уровнем дохода, которые готовы за одну доставку заплатить от 4 тыс. рублей. Клиенты онлайн-сервисов по доставке товаров не видят, какой товар они приобретают, поскольку за них выбор сделал онлайн-ритейлер. Соответственно, при доставке клиенту онлайн-сервиса некачественного товара у клиента появляются вопросы к качеству сервиса в целом. При участившихся случаях получения некачественного товара клиенты меняют онлайн-ритейлера.

В условиях ажиотажного спроса на дефицитный товар категорийный менеджер онлайн-ретейла должен в краткосрочный период скорректировать стандарты качества на сезонность в сторону послабления, после чего поставить задачу по переборке партии лука под скорректированный стандарт. Затем категорийный менеджер совместно с департаментом качества осматривает перебранную партию и принимает решение о допуске товара к продаже.

Рост спроса на лук нивелировал резкий спрос на чеснок. Основным поставщиком чеснока с долей 80% является Китай. Официального запрета на поставки продуктов из Китая нет, однако часть российских ритейлеров уже активно пытаются заместить китайские продукты. Ритейлер «Магнит» в начале февраля 2020 г. приостановил поставки импортных овощей и фруктов из Китая. По данным retail.ru, спрос на чеснок в марте вырос на 20%, цена на товар выросла на 10–15%, но связано это с сезон-

ным повышением, а не с эпидемией COVID-19.

По словам директора по маркетингу и клиентскому сервису онлайн-гипермаркета «Утконос» Михаила Морозова, в период с 25 марта по 1 апреля 2020 г. в Москве и Московской области на фоне пандемии коронавируса на 80% увеличился спрос на имбирь. В нишевых розничных сетях цена за 1 кг имбиря достигала 5 тыс. рублей. Рост спроса на лимоны составил 50% относительно прошлого года, при этом рост цен на лимон составил 60% в связи с новостями из СМИ о приостановке экспорта лимонов из Турции (доля на рынке России – 80%) и резким ростом закупок впрок. По состоянию на конец марта 2020 г. цена за 1 кг лимонов на продовольственной площадке «ФудСити» колебалась в диапазоне от 289 до 469 рублей в зависимости от качества и страны происхождения.

У большинства ретейлеров в Москве в период с 24 по 31 марта 2020 г. имбирь представлен не был или появлялся на полке, но очень быстро скупался по причине распространения крупными федеральными СМИ информации о том, что корень

имбиря помогает от COVID-19. Данная новость спровоцировала резкий спрос на имбирь и, как следствие, его дефицит на рынке и резкое подорожание. Вместе с тем во Всемирной организации здравоохранения призвали не верить слухам об эффективности имбиря при лечении коронавируса.

На рис. 3 представлена динамика цен на лимоны и имбирь на основе анализа ценового предложения продовольственной площадки «ФудСити». Цена на имбирь на 14-й неделе достигла своего пика – в среднем 1 299 рублей за 1 кг. На 15-й неделе в связи с новыми импортными поставками имбиря из Китая в Россию цена реализации на «ФудСити» опустилась до 618 рублей за 1 кг и продолжает снижаться. Цена на лимоны на текущий момент продолжает расти в связи с недостаточным количеством импортных поставок в Россию из стран – поставщиков лимонов, кроме Турции. Прогнозируется, что цена на лимоны будет снижаться на 17–18-й неделях 2020 г. в связи с высоким объемом их поставок из стран Южной Америки, Узбекистана и ЮАР, которые нивелируют текущий рыночный дефицит.

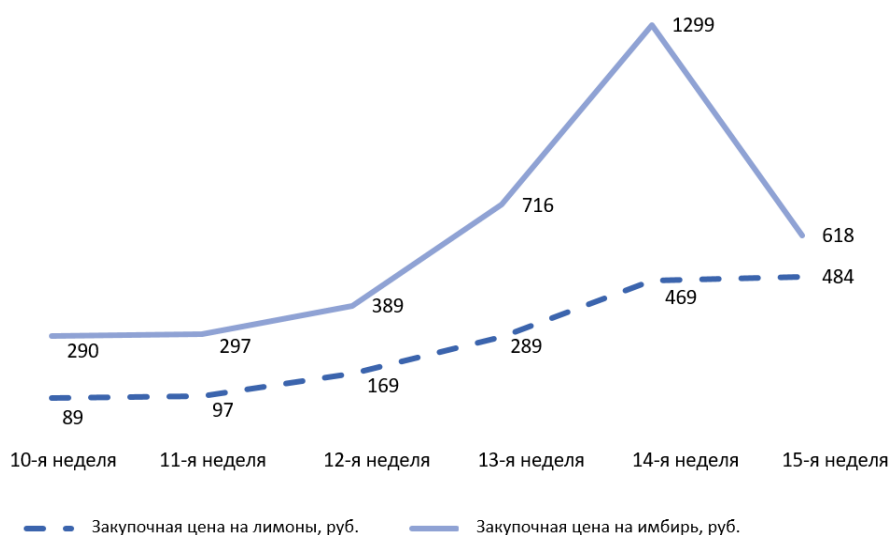


Рис. 3. Динамика цен на лимоны и имбирь в период с 10-й по 15-ю недели 2020 г.

По данным Россельхознадзора, импорт имбиря в Россию увеличился в 12 раз. С 1 по 6 апреля 2020 г. в Россию ввезли

2,4 тыс. тонн имбиря, что в 12 раз больше, чем годом ранее. Импорт чеснока за аналогичный период возрос в 2 раза – до

2,5 тыс. тонн. При этом ведомство не зафиксировало рост импорта лимонов. Напротив, импорт лимонов с 1 по 6 апреля сократился вдвое год к году – до 1,8 тыс. тонн.

Видя динамику рыночного спроса, категорийный менеджер должен постоянно отслеживать продажи и выявлять потенциальные товары ажиотажного спроса на регулярной основе несколько раз в день, параллельно анализируя основные новости и высказывания, связанные с товарами его категории. Если спрос на товары на протяжении последних трех дней растет более чем в 2 раза к предыдущему дню, то в дальнейшем они будут в дефиците в условиях ажиотажного спроса. При этом основным тактическим решением будет увеличение товарного запаса по таким товарам день в день и в последующие несколько дней до критического увеличения цены. Категорийный менеджер ставит задачу департаменту товародвижения, осуществляющему заказ товаров, о необходимости корректировки и объема заказа, и товарного запаса в днях, после чего сообщает складу о необходимости выделения дополнительного ресурса для приемки товара повышенного объема разовой поставки. Для того чтобы избежать недопоставки по качеству в связи с превышением регламентного процента брака при приемке, категорийный менеджер должен сообщить руководителям складской логистики о необходимости приемки всего объема товара под отработку, предварительно согласовав это с директором по закупкам.

Важно отметить, что в условиях дефицита качественного товара ажиотажного спроса категорийный менеджер должен согласовывать все действия с вышестоящим руководством (коммерческим директором, директором по закупкам, директором по качеству), так как к качеству данных товаров и розничной цене идет повышенное внимание со стороны клиентов и СМИ. Нишевый ритейл, в котором основным фокусом является качество товара, в условиях дефицита такого товара отказы-

вается от реализации подобной продукции до появления соответствующего уровня качества. Массовый продовольственный ритейл обязан взвешенно принимать решение о закупке и реализации или о временном отказе от такой продукции по причине своей социальной ответственности перед потребителями.

Офлайн- и онлайн-ритейл имеет как сходства, так и отличия в части деятельности категорийного менеджера. Федеральный офлайн-ритейл (x5, «Магнит», «Ашан», METRO, «Дикси», «О'КЕЙ») может реализовать значительно больший объем товара, в том числе и товара повышенного спроса со значительным временным допуском по качеству товаров. Оставшиеся открытыми после объявления закрытия ресторанной, досуговой и туристической отраслей в целях профилактики и защиты населения от COVID-19 торговые точки федеральных торговых сетей стали местом проведения совместной семейной закупки. Рост продаж требует роста закупок, соответственно, основной задачей категорийного менеджера на период ажиотажного спроса во вверенной категории в условиях дефицита является обеспечение бесперебойного пополнения товарного запаса на распределительных центрах (РЦ) и в точках продажи. В случаях, когда распределительный центр находится вблизи розничных магазинов различных форматов, пополнение в таких магазинах осуществляется день в день. Это характерно прежде всего для городов и областей с высокой плотностью населения (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов, Казань). У ритейлеров в таких городах представлена наиболее широкая матрица ассортимента в зависимости от площади торгового зала. В отдаленных регионах России ассортиментная матрица не во всех точках торговли подстраивается категорийным менеджером под уровень клиентского спроса и платежеспособности населения. Для регионов, в которых пополнение осуществляется не день в день, существует вероятность обнуления остатков по

товарам повышенного спроса на период от 1 до 3 дней. Это связано с длительностью и спецификой доставки продукции с федерального РЦ до РЦ региона, а затем до конкретного магазина сети силами транспорта ретейлера. В этой связи категорийный менеджер должен согласовать с поставщиком доставку на выгодных для компании ретейлера условиях важного в данный момент времени товара для клиента напрямую до торговой точки, минуя РЦ, с возложением расходов по доставке на поставщика в целях минимизации риска обнуления товара. Чаще всего поставщики соглашались на доставку напрямую, поскольку объем разового заказа составляет от 1 и более фура тоннажем 20 тонн.

Перебои товара на полках магазинов на 12-й неделе в марте 2020 г. были связаны с тем, что на 11-й неделе производитель зарезервировал круп на каждого ретейлера в определенной пропорции по количеству заказов и спланировал на этот период свои производственные мощности. В начале 12-й недели 16 и 17 марта полки магазинов категорий «бакалея» и «консервы» начали пустеть в связи с ажиотажным спросом на фоне объявления пандемии COVID-19. Проанализировав продажи, категорийный менеджмент офлайн-ритейла в каждой из федеральных сетей проинформировал все ответственные департаменты в соответствии с корпоративной иерархией сети о необходимости увеличения объема товара к заказу, предварительно согласовав увеличение и наличие товара у поставщика, после чего проблемы с бакалеей и консервами нивелировались. На сегодняшний день офлайн-ритейл полностью готов к повышенному спросу, заложив резкий рост 12-й недели в систему планирования заказов.

Если в офлайн-ритейле категорийный менеджер в период ажиотажного спроса озабочен поиском дефицитного товара и его постоянным наличием в торговой точке с учетом корректировок заказанного объема по продажам, то в онлайн-ритейле существуют ограничения, связанные с воз-

можностью доставки. На фоне «выходной» недели рост на доставку продуктов вырос в Москве в 20 раз, в регионах – в 10 раз. Крупнейшие онлайн-ритейлеры в Москве и Московской области «Утконос» и «Перекресток-онлайн» обслуживают большую часть онлайн-заказов клиентов. По данным пресс-службы «Утконос», ритейлер обслуживает 7 500 заказов в день. В связи с резким увеличением спроса клиентов на доставку возможность оформить заказ товаров была закрыта на несколько дней вперед, сроки доставки увеличены, а горизонт ближайшей доставки составлял 7 дней. Клиенты, обезопасив себя от выходов на улицу в режиме самоизоляции, ожидали получение своего заказа от 4 до 7 дней. Для увеличения логистических мощностей «Утконос» в апреле 2020 г. открыл дополнительный склад в Москве, который позволит компании доставлять до 10 000 заказов в день.

Большая часть клиентов в первую и вторую волны забронировали слоты доставки на неделю вперед с долей 70–80% в заказе бакалеи, консервов и товаров личной гигиены. Это спровоцировало рост списаний по срокам годности ассортимента Ultra Fresh, так как партии, которые без ажиотажного спроса должны были попасть в комплектацию клиентам в соответствии с регламентным товарным запасом, просто-напросто не попали в совершенные на неделю вперед заказы, поскольку клиентский спрос был направлен прежде всего на скупку впрок туалетной бумаги, гречки, риса и консервов для создания запаса данных товаров. В целях выравнивания и стабилизации продаж по всем категориям в «Утконосе» в течение дня регулярно добавлялось до 1 тысячи свободных слотов заказа, и клиенты, поймав данные слоты, могли заказать себе желаемый ассортимент с доставкой день в день или на следующий день. Категорийный менеджер в онлайн-ритейле в условиях возможного ограничения доставки ассортимента вверенной товарной категории (товар не попал в заказы) должен оперативно проанализировать

ассортиментную матрицу и временно приостановить закупку непопулярных товаров (новинки, нишевый товар) в целях недопущения роста потенциальных списаний. Кроме того, он должен постоянно контролировать Service Level поставщика и запас товаров ажиотажного спроса. Нескомплектованный заказ клиенту отрицательно скажется на восприятии имиджа сервиса.

В онлайн-ритейле большое значение имеет клиентская обратная связь с использованием инструмента «комментарий на сайте». На основании комментариев от клиентов принимаются решения об использовании сервиса новыми клиентами, поток которых, особенно в условиях самоизоляции, растет ежедневно.

По прогнозам Ассоциации компаний интернет-торговли, российский рынок онлайн-торговли по итогам 2020 г. составит 2,5 трлн рублей с относительным ростом к прошлому году в 20–25%. Росту рынка способствует ажиотажный спрос из-за коронавируса.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что категорийный менеджер вносит значимый вклад в развитие

клиентоориентированного сервиса. Его роль для потребителей при условии влияния непрогнозируемых внешних факторов как в онлайн-, так и в офлайн-ритейле, является ключевой, так как от него зависит принятие решений по наличию товара и товарному запасу, ассортименту, ценообразованию и предоставлению лучшей цены на рынке, обеспечению высокого уровня клиентского сервиса.

В 2019 г. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова на базе кафедры товароведения и товарной экспертизы реализовал уникальную и единственную на текущий момент в России программу обучения магистров по направлению «Категорийный менеджмент». Будущие категорийные менеджеры получают современные и новые знания о торговле в целом, классификациях категорий в различных форматах ритейла и инновационных процессах данной сферы. Понимание руководством университета текущей и будущей потребности ритейла в специалистах данной направленности является свидетельством высокой вовлеченности вуза в постоянное улучшение сферы торговли в России.

Список литературы

1. Веретёхин А. В. Развитие электронной коммерции в ритейле высокотехнологичных товаров народного потребления // Вестник университета. – 2019. – № 8. – С. 123–130.
2. Гаврюшин О. Ю., Долгов С. И., Савинов Ю. А., Тарановская Е. В. Изменение фирменной структуры онлайн-продаж в России // Российский внешнеэкономический вестник. – 2019. – № 8. – С. 77–92.
3. Депутатова Е. Ю., Перельман М. А. Аспекты изучения потребительского поведения в условиях инноваций в ритейле // Journal of Economy and Business. – 2020. – № 1. – С. 101–103.
4. Домкин А. А., Бабанов В. Н. Категорийный менеджмент в розничной торговле // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2020. – № 7. – С. 117–119.
5. Ильенкова К. М. Практика внедрения методики категорийного менеджмента в интернет-магазине (на примере Уральского федерального округа) // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 157–172.
6. Семёнова А. А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 64–69.
7. Zhebo A. V., Akeshkov A. V. Formation of New Segments of the Market through Quality Function Deployment of Innovative Production // Atlantis Press. – 2019. – P. 1133–1136.

References

1. Veretekhin A. V. Razvitie elektronnoy kommertsii v reteyle vysokotekhnologichnykh tovarov narodnogo potrebleniya [Development of e-Commerce in Retail of High-Tech Consumer Goods]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2019, No. 8, pp. 123–130. (In Russ.).
2. Gavryushin O. Yu., Dolgov S. I., Savinov Yu. A., Taranovskaya E. V. Izmenenie firmennoy struktury onlayn-prodazh v Rossii [Changing the Corporate Structure of Online Sales in Russia]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin], 2019, No. 8, pp. 77–92. (In Russ.).
3. Deputatova E. Yu., Perelman M. A. Aspekty izucheniya potrebitelskogo povedeniya v usloviyakh innovatsiy v reteyle [Aspects of Studying Consumer Behavior in the Context of Innovations in Retail]. *Journal of Economy and Business*, 2020, No. 1, pp. 101–103. (In Russ.).
4. Domkin A. A., Babanov V. N. Kategoriynny menedzhment v roznichnoy trgovle [Category Management in Retail]. *Nauchnyy elektronnyy zhurnal «Meridian»* [Scientific Electronic Journal Meridian], 2020, No. 7, pp. 117–119. (In Russ.).
5. Ilenkova K. M. Praktika vnedreniya metodiki kategoriynogo menedzhmenta v internet-magazine (na primere Uralskogo federalnogo okruga) [Practice of Implementing the Category Management Methodology in an Online Store (using the example of the Ural Federal District)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 157–172. (In Russ.).
6. Semenova A. A. Budushchee tsifrovogo reteyla: trendy dlya innovatsiy [The Future of Digital Retail: Trends for Innovation]. *Peterburgskiy ekonomicheskii zhurnal* [St. Petersburg Economic Journal], 2020, No. 1, pp. 64–69. (In Russ.).
7. Zhebo A. V., Akeshkov A. V. Formation of New Segments of the Market through Quality Function Deployment of Innovative Production. *Atlantis Press*, 2019, P. 1133–1136.

Сведения об авторах

Алла Владимировна Рыжакова

доктор технических наук, профессор,
профессор кафедры товароведения и товарной
экспертизы РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Ryzhakova.AV@rea.ru

Илья Валерьевич Головизнин

ведущий категорийный менеджер
онлайн-гипермаркета «Утконос».
Адрес: онлайн-гипермаркет «Утконос»,
123022, Москва, Столярный пер.,
д. 3, корп. 6.
E-mail: cvskgoloviznin@yandex.ru

Information about the authors

Alla V. Ryzhakova

Doctor of Technical, Professor, Professor
of the Department for Commodity Research
and Commodity Expertise of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Ryzhakova.AV@rea.ru

Ilya V. Goloviznin

Lead category Manager
of online-hypermarket "Utkonos".
Address: online-hypermarket "Utkonos",
3 building, 6 Stolyarny Lane, Moscow, 123022,
Russian Federation.
E-mail: cvskgoloviznin@yandex.ru

КОНЦЕПЦИЯ И ОПЫТ РАЗВИТИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ КАРШЕРИНГА В ГЕРМАНИИ – ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

В. В. Машинский

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

Каршеринг является одним из главных трендов городской мобильности последних лет во многих странах Азии, Европы и Северной Америки. Россия входит в число стран-лидеров отрасли по темпам развития и объему флота в определенных сегментах. Развитие каршеринга активно стимулируется в городах России в качестве дополнения к уже существующим системам общественного транспорта. В статье проанализирован опыт развития каршеринга в Германии, отмечены возможности его применения в России. В результате исследования сформулирован ряд рекомендаций по развитию отрасли. В частности, следует рассмотреть стимулирование развития не только модели free-float, но и каршеринга станционной модели, поскольку он имеет больший положительный эффект для окружающей среды. Требуется разработка политики метамобильности, которая подразумевает разрушение границ между чистым каршерингом, общественным транспортом, средствами микромобильности и частными автомобилями. Необходимо создание прозрачной нормативно-правовой базы для сферы каршеринга. Развитию отрасли могут способствовать субсидирование лизинга, предоставление операторам льготных условий ведения бизнеса, снижение сборов за парковку автомобилей каршеринга и организация отдельных парковочных мест. Внедрение комбинированных тарифов и единого мобильного приложения для всех видов общественного транспорта будут способствовать развитию мультимодальной транспортной системы в крупных городах. Дополнительные налоги на личные транспортные средства и городские сборы за въезд в центр на собственном транспорте и его парковку также могут выступать в качестве мер поддержки отрасли каршеринга.

Ключевые слова: цифровая экономика, шеринговая экономика, каршеринг, городская мобильность, транспорт, стимулирование, зарубежный опыт.

APPLICATION OF GERMAN STATE POLICY PRACTICE TOWARDS CARSHARING IN RUSSIA

Vladimir V. Mashinskiy

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Carsharing is one of the major recent trends in urban mobility in many countries of Asia, Europe and North America. Russia is one of the leading countries in the industry in terms of growth rates and fleet volume in certain market segments. The purpose of this study is to analyze the key features of German carsharing market and policies regarding carsharing and highlight the possibilities of their application in Russia. As a result of the study a number of recommendations for carsharing development in Russia were outlined. According to several studies, station-based schemes seem to be environmentally more beneficial compared to free-float carsharing. Station-based carsharing stimulation should be considered as a means to facilitate the development of the industry. A new metamobility policy is required, which implies carsharing, public transport, micromobility and private cars all become part of a single multimodal transport system. A transparent regulatory framework is required. New billing and payment methods, combined tariffs and a single mobile application for all means of public transport and carsharing should be considered as viable measures to stimulate the development of carsharing industry and transport system in general. Parking fees for carsharing should be reduced or waived. Leasing subsidies and preferential business conditions should be introduced to support carsharing operators. Additional taxes for personal vehicles as well as fees for parking and entering the city center using private transport should also stimulate carsharing development.

Keywords: digital economy; sharing economy; carsharing; urban mobility; transport; stimulation; foreign experience.

Введение

Исследования каршеринга в мире стали особенно актуальны по мере того, как многие страны Азии, Европы и Северной Америки приняли его в качестве одного из ключевых направлений развития в густонаселенных городских районах. Каршеринг является одним из главных трендов городской мобильности последних лет. Отрасль стремительно развивается: объем рынка в 2017 г. составлял 1,5 млрд долларов, а среднегодовой темп прироста достигает 20%. По прогнозам, к 2024 г. общий объем рынка составит 12 млрд долларов [6]. С 2016 по 2019 г. сервисы каршеринга открылись в 1 000 новых городах мира. Таким образом, менее чем за 3 года количество городов присутствия сервисов выросло на 47% [7].

Россия является одной из стран-лидеров в отрасли, темпы роста в сфере очень высоки. За последний год каршеринг в России вырос вдвое по объему флота [2]. По количеству сервисов Россия занимает третье место в мире: всего на территории страны работает более 25 операторов, представляющих отрасль [7]. При этом Москва занимает первое место среди всех городов мира по количеству автомобилей каршеринга в сегменте B2C free-float с общим флотом более 24 000 автомобилей [1].

Цель исследования – проанализировать опыт развития и политику в отношении каршеринга в Германии и выделить возможности его применения в России. Германия была выбрана в качестве примера из-за сходства по темпам роста сферы B2C-каршеринга, городской инфраструктуры и городского управления. Россия и Германия схожи и с точки зрения развития пирингового (P2P) каршеринга: по сравнению с сегментом B2C пиринговый каршеринг в Германии, как и в России, не так популярен и занимает небольшую долю рынка [13]. Во многих аспектах между данными странами существуют и значительные различия, но не такие существенные, как, например, между Россией и Японией или Россией и США.

Теоретические основы исследования

Каршеринг – это современная концепция совместного эффективного использования транспортных средств. Данная отрасль является одним из направлений развития широкой технологической тенденции под названием «шеринговая экономика», которая предполагает обеспечение доступа к товарам длительного пользования без передачи права собственности, что потенциально повышает эффективность распределения и использования ресурсов. Наибольшей популярностью стал пользоваться B2C-каршеринг (business-to-customer), в рамках которого оператор сервиса предоставляет пользователям автомобили из своего флота для краткосрочной аренды через мобильное приложение на коммерческой основе. В данном исследовании будет рассмотрен именно сегмент B2C.

Сервисы B2C-каршеринга подразделяются на две модели: free-float, в рамках которой пользователь может завершать аренду в любой точке города, и стационарный каршеринг, который подразумевает начало и завершение поездок только на специальных станциях.

Каршеринг как неотъемлемая часть и один из драйверов цифровой экономики помогает решать различные проблемы: заторы на дорогах, изменение климата, социальное неравенство, неравномерность доступа к ресурсам и возможностям, загруженность парковок и др.

Теоретической основой статьи послужили иностранные и отечественные исследования особенностей рынков каршеринга Германии и России, а также законодательные акты, направленные на регулирование и стимулирование отрасли в странах.

Крупное исследование каршеринга в Германии провели Аарон Бест и Мариус Хасенхайт в рамках одной из программ-грантов Европейской комиссии в 2018 г. [4]. Они рассмотрели влияние каршеринга на схемы мобильности в городах, производство автомобилей, количество выбросов парниковых газов, а также вероятные эко-

номические и политические последствия развития отрасли. Данное исследование позволяет сформировать понимание текущей ситуации на рынке каршеринга в Германии.

Большой интерес представляет исследование Флемминга Гизель и Клаудии Нобис, которые на основе опросов пользователей каршеринга free-float и стационарной моделей детально рассмотрели его эффективность с точки зрения замены личного транспорта [11]. Концептуально схожее исследование произвели и участники Ассоциации каршеринга Германии [5].

Поскольку целью настоящего исследования является в том числе анализ нормативных инициатив Германии в отношении каршеринга, был рассмотрен план Германии (Klimaschutzplan 2050) по снижению негативного воздействия на окружающую среду и вредоносных выбросов в атмосферу в рамках Парижских соглашений ООН об изменении климата, а также непосредственно Закон о каршеринге Германии [9; 10; 16].

Стоит отметить, что, несмотря на активный рост отрасли в России, в отечественной академической среде до сих пор не существует исследований зарубежного опыта стимулирования и политики в отношении каршеринга с выделением конкретных рекомендаций для развития на его основе отечественного рынка.

Особенности развития отрасли каршеринга в Германии

В последние годы число пользователей каршеринга в Германии быстро росло. По состоянию на январь 2018 г. в стране было зарегистрировано 2 110 000 пользователей и 165 операторов каршеринга. Суммарный флот операторов каршеринга в Германии составляет 20 200 автомобилей: 9 000 автомобилей в сегменте free-float и 11 200 – в сегменте стационарного каршеринга. Около тысячи автомобилей принадлежат операторам, комбинирующим схемы [5].

Темп прироста в отрасли B2C-каршеринга модели free-float по сравне-

нию с 2017 г. составил 14,9%. Стационарный каршеринг вырос на 21,5%. Наибольший флот автомобилей каршеринга предлагает Берлин. При расчете этого показателя на 1 000 жителей лидирует город Карлсруэ.

Несмотря на активный рост отрасли, на каршеринг в Германии все еще приходится лишь малая доля общих автомобильных перевозок. По оценкам, в 2017 г. около одного миллиарда пассажиро-километров было обеспечено каршерингом. Это составляет около 0,1% от общего количества перевозок в Германии в 2017 г. (965,5 млрд пассажиро-километров). В настоящее время в Германии 10% всех автомобилей каршеринга являются электрическими или гибридными (это примерно в 100 раз выше, чем доля электромобилей среди всех пассажирских транспортных средств в стране) [4].

По расчетам Беста и Хасенхайта, один автомобиль каршеринга заменяет от 8 до 20 личных автомобилей. Каждый пассажиро-километр, пройденный посредством каршеринга, приводит к снижению пробега на личном транспорте на 4,7 километра. Таким образом, чистое сокращение составляет 3,7 пассажиро-километра [4]. Результатом этого является снижение вредных выбросов в атмосферу и разгрузка дорог.

Наиболее крупными операторами каршеринга модели free-float в Германии являются компании Car2Go и DriveNow, в 2018 г. объединившиеся в единый сервис ShareNow, предоставляющий услуги каршеринга не только в Германии, но и во многих странах Европы, США и Канаде. Суммарный флот оператора во всех странах присутствия составляет более 20 000 автомобилей [7]. Оба провайдера, входящие в ShareNow, связаны с немецкими производителями автомобилей: Car2Go принадлежит Daimler, а DriveNow была основана как совместное предприятие BMW Group и компании по прокату автомобилей Sixt. Несмотря на то, что развитие каршеринга может привести к снижению продаж их собственных автомобилей, у материнских

компаний есть несколько мотивов продолжать развивать дочерние сервисы.

Каршеринг можно выгодно использовать как рекламу. Автомобили, используемые Car2Go, принадлежат к бренду Smart, который в свою очередь принадлежит Daimler. DriveNow предлагает своим клиентам модели MINI и BMW – оба бренда принадлежат BMW Group. Предоставление своих автомобилей покупателям автомобилей повышает узнаваемость бренда и модели. Пользователи каршеринга получают непосредственный опыт и знания о качестве автомобилей, различиях в модельном ряде. Люди, которые не пользуются каршерингом, все равно видят большое количество этих автомобилей в центре города и окрестностях.

Среди операторов станционного каршеринга самым крупным и популярным является Flinkster. Он работает исключительно в Германии: флот Flinkster насчитывает около 7 000 автомобилей на более чем 1 000 станциях в более чем 300 городах. По показателю городов присутствия этот сервис находится на первом месте в мире. Flinkster принадлежит крупнейшему оператору железных дорог Германии – Deutsche Bahn AG.

Причины развития станционного каршеринга в Германии

Каршеринг возник в Германии в конце 1980-х гг. Проекты поддерживали небольшие инициативные группы, ориентированные на защиту окружающей среды. Развитие сервисов шло низкими темпами в силу высоких транзакционных издержек при аренде автомобиля. Большинство компаний функционировали локально в рамках станционной модели. Масштабировать концепцию не удавалось из-за технологических ограничений. Тем не менее все это время компании накапливали опыт и пользовательскую базу, внедряясь в транспортные системы городов и дополняя их. С приходом на рынок интернет-приложений сервис стал намного более эффективным. Значительно выросли удоб-

ство и скорость бронирования, что привлекло новых пользователей и обеспечило рост сегмента станционного каршеринга.

По сравнению с каршерингом станционной модели развитие каршеринга сегмента free-float в Германии началось сравнительно недавно: первый оператор – компания Daimler – вышел на рынок в 2008 г. BMW Group открыла свой каршеринг модели free-float в 2011 г. Выход новых компаний сегмента на рынок происходил постепенно. Автоконцерны заняли существенную долю отрасли, нарастив пользовательскую базу и объем флота. Для конкуренции с ними необходимо было предлагать новые преимущества сервиса.

На данный момент операторы сегмента free-float работают только в 16 городах Германии, в то время как каршеринг-сервисы станционного типа представлены уже более чем в 500 городах. Темпы роста количества пользователей и автомобилей во флоте каршеринга free-float и станционной моделей показаны в сравнении на рис. 1.

Следует отметить, что причина развития модели станционного каршеринга не только в том, что у компаний этого сегмента было достаточно времени на формирование инфраструктуры. В Германии большое внимание уделяется проблемам изменения климата [9]. Каршеринг обеих моделей позволяет более эффективно использовать транспортные средства, снижать количество автомобилей в городах, разрешать затруднения на дорогах и снижать объем вредоносных выбросов [8; 17]. Вместе с тем многие исследования последних лет показывают, что станционный каршеринг в Германии имеет больший положительный эффект для окружающей среды, нежели free-float.

Флемминг Гизель и Клаудия Нобис в своей работе показали, что пользователи станционного каршеринга более склонны к тому, чтобы отказаться от собственного автомобиля, нежели пользователи сервисов free-float [11]. Авторы основывают свои выводы на результатах опроса 811 пользо-

вателей каршеринга DriveNow (модель free-float) и 225 пользователей Flinkster (станционная модель) в Берлине и Мюн-

хене. Сравнение количества автомобилей в собственности пользователей DriveNow и Flinkster показано на рис. 2.

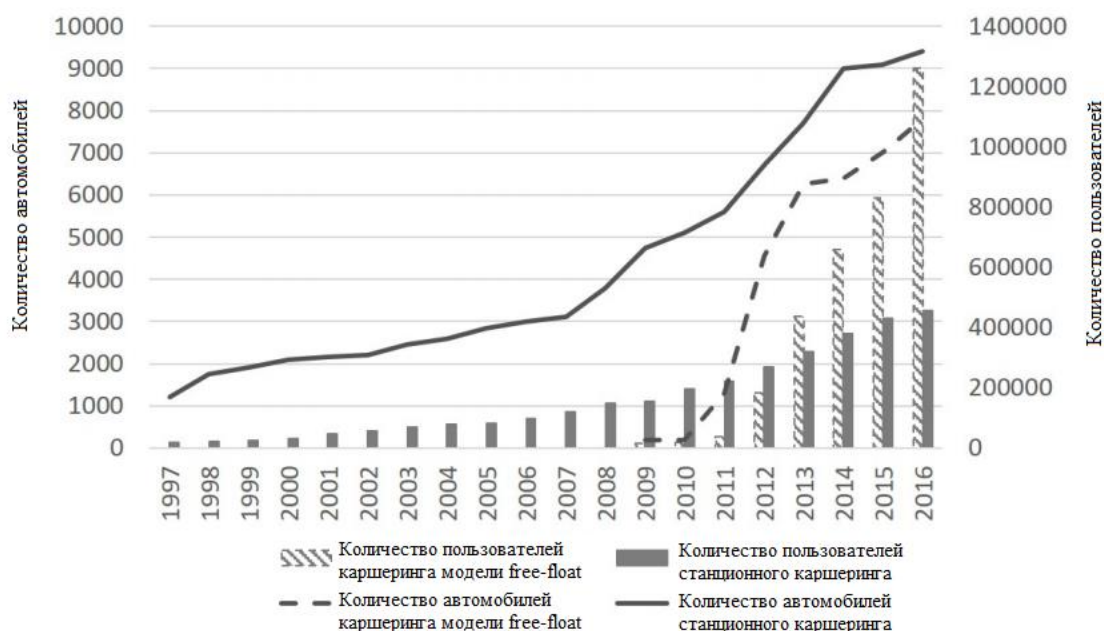


Рис. 1. Количество пользователей и автомобилей во флоте каршеринга free-float и стационарной модели в Германии [15]

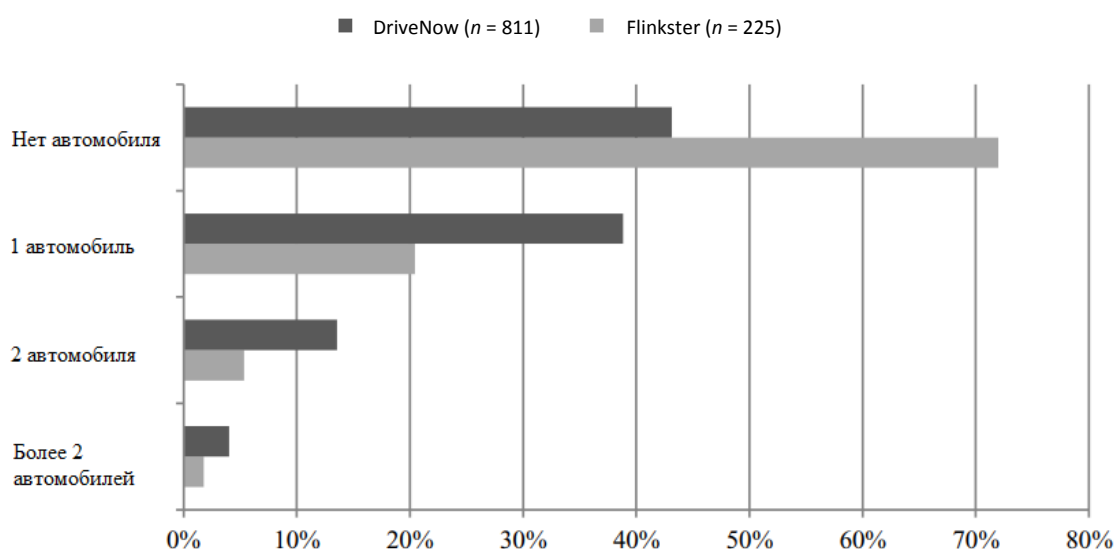


Рис. 2. Количество автомобилей в собственности пользователей DriveNow (модель free-float) и Flinkster (станционная модель) [11]

Как видно из рис. 2, в то время как 72% клиентов Flinkster живут в домохозяйстве без частного автомобиля (пользуясь вместо него каршерингом), только 43% респон-

дентов DriveNow не имеют собственной машины. Один автомобиль в собственности у пользователей Flinkster встречается почти в 2 раза реже, чем у пользователей

DriveNow. Преимущество станционной модели наблюдается и для домохозяйств с большим количеством автомобилей. Тем не менее данные показывают, что оба сегмента каршеринга способствуют снижению количества частных автомобилей: среди всех жителей Мюнхена лишь 26% домохозяйств не имеют личных автомобилей, в Берлине этот показатель составляет 41%.

Данные об эффективности станционного каршеринга с точки зрения использования его как замены личного транспорта подтверждаются и исследованием Ассоциации каршеринга Германии: один автомобиль каршеринга станционного типа может заменять от 8 до 20 личных автомобилей. От 70 до 80% пользователей станционного каршеринга не имеют своего автомобиля [14].

Закон о каршеринге Германии (2017)

Поскольку целью данного исследования в том числе является анализ политики Германии в отношении каршеринга, отдельно стоит рассмотреть Закон о каршеринге (Carsharinggesetz), принятый 5 июля 2017 г. Государство в Германии играет важную роль в стимулировании и регулировании отрасли. Каршеринг все еще находится на ранней стадии своего развития и остро нуждается в прозрачной нормативно-правовой базе.

Закон о каршеринге Германии предоставляет поставщикам и пользователям услуг каршеринга преимущества, упрощающие и поощряющие внедрение и использование сервисов. Таким образом, он направлен на стимулирование развития отрасли. В соответствии с законом Федеральному министерству транспорта и цифровой инфраструктуры Германии совместно с Федеральным министерством экономики и энергетики и Федеральным министерством окружающей среды, охраны природы, строительства и ядерной безопасности поручено определить детали регулирования дорожного движения в пользу транспортных средств одного или

нескольких конкретных поставщиков услуг каршеринга [10].

Закон о каршеринге проводит различие между двумя типами каршеринга в сегменте B2C. Для сервисов free-float планируются разработка и внедрение в правила дорожного движения нового парковочного знака. Муниципальные власти смогут установить приоритетную парковку для водителей транспортных средств каршеринга в необходимых местах для оптимизации движения и общего парковочного пространства в городе. Хотя дорожный знак уже спроектирован, он еще не вступил в силу, поскольку проект поправки к правилам дорожного движения, реализующий этот знак, все еще должен пройти Бундесрат (Федеральный совет).

Сервисы станционного каршеринга смогут подавать заявки на получение специального разрешения на парковку (размещение станций) в определенных местах на общественных дорогах, предназначенных исключительно для их парков автомобилей. Несмотря на то, что Закон о каршеринге является федеральным, разрешения такого рода операторам каршеринга все равно придется запрашивать непосредственно у правительств отдельных федеральных земель страны. До сих пор не все федеральные земли Германии приняли соответствующие поправки для начала полноценной работы по осуществлению положений Закона о каршеринге.

В конечном счете инициатива федеральных законодателей Германии по устранению проблем с парковкой каршеринга в многолюдных городских районах является значительным событием для отрасли. Разработка законодательной базы, систематизация понятий, признание преимуществ каршеринга и предоставление определенных привилегий свидетельствуют о том, что этот вид городской мобильности действительно имеет будущее и рассматривается как одно из ключевых направлений развития транспортной системы в городах страны.

Возможности применения опыта Германии по развитию и стимулированию сферы каршеринга в России

Отрасль каршеринга в Германии является более зрелой по сравнению с каршерингом в России, однако отечественный каршеринг развивается опережающими темпами.

Следует отметить прогрессивный подход правительства Германии и меры поддержки развития каршеринга в городах страны. Конечно, основные операторы сервисов в Германии представлены предприятиями крупных концернов – BMW Group и Daimler, а также дочерним предприятием Deutsche Bahn AG. Компаниям такого масштаба намного проще привлекать инвестиции, продвигать свои интересы, развивать технологии и получать поддержку правительства, нежели молодым предприятиям малого и среднего бизнеса, которыми каршеринг преимущественно представлен в России. Однако уровень конкуренции на отечественном рынке, скорость развития технологий, новые типы сервисов, а главное – высокая популярность каршеринга среди пользователей (значительная емкость рынка) позволяют рассчитывать на дальнейший рост отрасли в стране.

На основании исследования стимулирования отрасли каршеринга в Германии можно сделать следующие концептуальные выводы для развития отрасли в России:

1. Согласно нескольким исследованиям, стационарный каршеринг имеет больший положительный эффект для окружающей среды, нежели free-float. Вместе с тем преобладающее количество операторов каршеринга в России предлагают исключительно модель free-float, стационарный каршеринг практически не представлен на рынке. По словам заместителя мэра Москвы Максима Ликсутова, на данный момент один автомобиль каршеринга заменяет 8 автомобилей личного транспорта [3]. Однако с использованием стационарной модели возможно увеличить этот показа-

тель до 20 [4; 14]. Следует рассмотреть возможность стимулирования развития сегмента стационарного каршеринга в России.

2. Сборы за парковку автомобилей должны быть уменьшены или отменены с целью поощрения поставщиков и пользователей услуг каршеринга. Это уже имеет место в Москве: городское правительство разрешило парковку автомобилей каршеринга в центре города бесплатно для пользователей и с 90%-ной годовой скидкой для операторов на каждую машину. Такая же политика должна быть реализована и в других регионах.

3. Создание специальных мест для парковки каршеринга в ключевых общественных зонах должно рассматриваться как дополнительная возможная мера стимулирования отрасли. Особенно это актуально в случае развития каршеринга стационарной модели.

4. Необходима разработка нормативно-правовой базы и законодательных инициатив для сферы каршеринга.

5. Как и в Германии, крупным городам России требуется новая политика метамобильности, подразумевающая разрушение границ между чистым каршерингом, общественным транспортом, средствами микромобильности (байкшеринг, электро-самокаты) и частными автомобилями. Развитие новых технологий будет способствовать интеграции всевозможных видов мобильности в крупных городах [12]. Особенно это актуально в Москве, где инфраструктура каждого вида мобильности в отдельности уже достаточно развита.

6. Связь каршеринга с общественным транспортом позволит улучшить транспортные услуги в городских районах. Новые комбинированные тарифы и единое мобильное приложение будут способствовать развитию схемы мультимодальной мобильности в городах России.

7. Для непосредственной поддержки каршеринга субсидирование лизинга и предоставление льготных условий ведения бизнеса могут быть использованы с целью снижения барьеров для входа на рынок

новых игроков и преодоления высокой конкуренции.

8. Дополнительные налоги на личные транспортные средства и городские сборы за въезд в центр и парковки будут стимулировать население города к использованию каршеринга вместо покупки собственного автомобиля.

Заключение

Общий рост сферы каршеринга в значительной степени зависит от развития инфраструктуры и других видов городского транспорта. Городам необходимо развивать общественный транспорт, средства микромобильности и каршеринг в рамках единой концепции. Только тогда можно будет говорить о значительных экологических, экономических и социальных выгодах. Каршеринг уже сейчас служит катализатором развития мультимодального транспорта, хотя отрасль является очень молодой и находится на начальных стадиях становления.

Применение опыта стимулирования каршеринга в Германии может способствовать развитию отрасли в России. Стоит обратить внимание на схемы станционно-

го каршеринга и рассмотреть возможность их внедрения и адаптации в текущих условиях инфраструктуры городов страны.

Необходима разработка прозрачного нормативно-правового поля и законодательных инициатив для сферы каршеринга, как это происходит в Германии.

С целью стимулирования развития отрасли могут быть использованы меры поддержки в виде субсидирования лизинга и предоставления операторам льготных условий ведения бизнеса, а также организации специальных парковочных мест для каршеринга. Дополнительные налоги на личные транспортные средства и городские сборы за въезд в центр на собственном транспорте и его парковку будут стимулировать население города к использованию каршеринга.

В целом в крупных городах требуется новая политика метамобильности, в рамках которой каршеринг, средства микромобильности и общественный транспорт станут полноценной альтернативой личному транспорту.

Список литературы

1. В Москве доступно более 24 тысяч каршеринговых автомобилей. – URL: <https://www.m24.ru/news/mehr-Moskvy/13092019/89997> (дата обращения: 18.01.2020).
2. В российском каршеринге почти 40 тысяч машин. За год он вырос вдвое. – URL: <https://truesharing.ru/tp/21376/> (дата обращения: 18.01.2020).
3. Ликсутов: одна машина каршеринга заменяет восемь личных автомобилей. – URL: <https://www.autonews.ru/news/5c890d659a7947a1a22ccacb?ruid=uUjlA13SJEJ5ZzqhAxUvAg==> (дата обращения: 18.01.2020).
4. Best A., Hasenheit M. Car Sharing in Germany: A Case Study on the Circular Economy. – URL: https://circular-impacts.eu/sites/default/files/D4.2_Case-Study-Carsharing_FINAL.pdf (дата обращения: 18.01.2020).
5. Bundesverband Carsharing, Carsharing statistic 2019: Carsharing in Germany is still on a growing path. – URL: <https://www.carsharing.de/presse/pressemitteilungen/carsharing-statistic-2019-carsharing-germany-is-still-on-a-growing-path> (дата обращения: 18.01.2020).
6. Car Sharing Market Research Shows 20% CAGR & USD 12 Billion by 2024: Global Market Insights, Inc. – URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20190725005966/en/Car-Sharing-Market-Research-Shows-20-CAGR> (дата обращения: 18.01.2020).
7. Carsharing Market & Growth Aanalysis 2019 – Movmi Shared Mobility Consulting Agency. – URL: <http://movmi.net/carsharing-market-growth-2019/> (дата обращения: 18.01.2020).

8. *Chen T. D., Kockelman K. M.* Carsharings life-cycle impacts on energy use and greenhouse gas emissions. – URL: https://www.caee.utexas.edu/prof/kockelman/public_html/TRB15carsharingLCA.pdf (дата обращения: 18.01.2020).
9. Der Klimaschutzplan 2050 – Die deutsche Klimaschutzlangfriststrategie. – URL: <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/nationale-klimapolitik/klimaschutzplan-2050/#c37996> (дата обращения: 18.01.2020).
10. Gesetz zur Bevorrechtigung des Carsharing (Carsharinggesetz – CsgG). – URL: <http://188.210.44.216/csgg/BJNR223000017.html> (дата обращения: 18.01.2020).
11. *Giesel F., Nobis C.* The Impact of Carsharing on Car Ownership in German Cities. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516308687> (дата обращения: 18.01.2020).
12. *Havers K., Bleher D.* Machbarkeitsstudie Umweltzeichen für intermodale Mobilitätsangebote. Studie im Rahmen des Projekts “Top 100 – Umweltzeichen für klimarelevante Produkte”. – URL: <https://www.oeko.de/oekodoc/1783/2012-483-de.pdf> (дата обращения: 18.01.2020).
13. *Münzel K. et al.* Explaining Carsharing Supply Across Western European Cities // International Journal of Sustainable Transportation. – 2020. – Vol. 14. – N 4. – P. 1–12. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15568318.2018.1542756> (дата обращения: 18.01.2020).
14. Neue bcs-Studie: Mehr Platz zum Leben – wie CarSharing Städte entlastet. – URL: https://carsharing.de/sites/default/files/uploads/bcs_factsheet_nr.2_0.pdf (дата обращения: 18.01.2020).
15. *Schmidt P.* The Effect of Car Sharing on Car Sales. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198474 (дата обращения: 18.01.2020).
16. United Nations Treaty Collection. Paris Agreement. – URL: https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-d&chapter=27&clang=_en (дата обращения: 18.01.2020).
17. *Wittwer R., Hubrich S.* Free-Floating Carsharing Experiences in German Metropolitan Areas // Transportation Research Procedia. – 2018. – T. 33. – С. 323–330. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146518302667> (дата обращения: 18.01.2020).

References

1. V Moskve dostupno bolee 24 tysyach karsheringovykh avtomobiley [There are 24,000 Car-sharing Cars Available in Moscow]. (In Russ.). Available at: <https://www.m24.ru/news/mehr-Moskvy/13092019/89997> (accessed 18.01.2020).
2. V rossiyskom karsheringe pochtly 40 tysyach mashin. Za god on vyros vdvoe [The Russian Car-Sharing Structure Includes 40,000 Cars. During One Year it Doubled]. (In Russ.). Available at: <https://truesharing.ru/tp/21376/> (accessed 18.01.2020).
3. Liksutov: odna mashina karsheringa zamenyaet vosem lichnykh avtomobiley [Liksutov: One car of the car-sharing structure can replace eight private cars]. (In Russ.). Available at: <https://www.autonews.ru/news/5c890d659a7947a1a22ccacb?ruid=uUjLA13SJEJ5ZzqhAxUvAg==> (accessed 18.01.2020).
4. Best A., Hasenheit M. Car Sharing in Germany: A Case Study on the Circular Economy. Available at: https://circular-impacts.eu/sites/default/files/D4.2_Case-Study-Carsharing_FINAL.pdf (accessed 18.01.2020).
5. Bundesverband Carsharing, Carsharing statistic 2019: Carsharing in Germany is still on a growing path. Available at: <https://www.carsharing.de/presse/pressemitteilungen/carsharing-statistic-2019-carsharing-germany-is-still-on-a-growing-path> (accessed 18.01.2020).

6. Car Sharing Market Research Shows 20% CAGR & USD 12 Billion by 2024: Global Market Insights, Inc. Available at: <https://www.businesswire.com/news/home/20190725005966/en/Car-Sharing-Market-Research-Shows-20-CAGR> (accessed 18.01.2020).
7. Carsharing Market & Growth Aanalysis 2019 – Movmi Shared Mobility Consulting Agency. Available at: <http://movmi.net/carsharing-market-growth-2019/> (accessed 18.01.2020).
8. Chen T. D., Kockelman K. M. Carsharings Life-Cycle Impacts on Energy Use and Greenhouse Gas Emissions. Available at: https://www.caee.utexas.edu/prof/kockelman/public_html/TRB15carsharingLCA.pdf (accessed 18.01.2020).
9. Der Klimaschutzplan 2050 – Die deutsche Klimaschutzlangfriststrategie. Available at: <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/nationale-klimapolitik/klimaschutzplan-2050/#c37996> (accessed 18.01.2020).
10. Gesetz zur Bevorrechtigung des Carsharing (Carsharinggesetz – CsgG). Available at: <http://188.210.44.216/csgg/BJNR223000017.html> (accessed 18.01.2020).
11. Giesel F., Nobis C. The Impact of Carsharing on Car Ownership in German Cities. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516308687> (accessed 18.01.2020).
12. Havers K., Bleher D. Machbarkeitsstudie Umweltzeichen für intermodale Mobilitätsangebote. Studie im Rahmen des Projekts “Top 100 – Umweltzeichen für klimarelevante Produkte“. Available at: <https://www.oeko.de/oekodoc/1783/2012-483-de.pdf> (accessed 18.01.2020).
13. Münzel K. et al. Explaining Carsharing Supply Across Western European Cities. *International Journal of Sustainable Transportation*, 2020, Vol. 14, No. 4, pp. 1–12. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15568318.2018.1542756> (accessed 18.01.2020).
14. Neue bcs-Studie: Mehr Platz zum Leben – wie CarSharing Städte entlastet. Available at: https://carsharing.de/sites/default/files/uploads/bcs_factsheet_nr.2_0.pdf (accessed 18.01.2020).
15. Schmidt P. The Effect of Car Sharing on Car Sales. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198474 (accessed 18.01.2020).
16. United Nations Treaty Collection. Paris Agreement. Available at: https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-d&chapter=27&clang=_en (accessed 18.01.2020).
17. Wittwer R., Hubrich S. Free-Floating Carsharing Experiences in German Metropolitan Areas. *Transportation Research Procedia*, 2018, Vol. 33, pp. 323–330. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146518302667> (accessed 18.01.2020).

Сведения об авторе

Владимир Валерьевич Машинский
аспирант кафедры мировой экономики
МГУ имени М. В. Ломоносова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный университет
имени М. В. Ломоносова»,
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1.
E-mail: mashinskiy.vv@gmail.com

Information about the author

Vladimir V. Mashinskiy
Post-Graduate Student of the Department
for World Economy 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: mashinskiy.vv@gmail.com

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 teoriy 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 spekulativnogo kapitala [Managing Speculative Capital Market], *Rossiiskij 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.