ISSN 2411-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

Вестник МИРБИС

Mirbis
МИРБИС
Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС

4 (24)' 2020

2021 # 1



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Вестник МИРБИС

издается с января 2015 года
выходит 4 раза в год

Учредитель и издатель: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно Институт МИРБИС.

Свидетельсво о регистрации
ЭЛ № ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

ISSN 2411-5703

Дата выхода номера 10.03.2021

Адрес редакции и издателя: 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7. Тел. + 7 (495) 910-4180. Fax: +7 (499) 910-4180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Описание журнала: Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). – Текст : электронный. – Москва : Институт МИРБИС, 2021. – № 1 (25). – URL : http://journal-mirbis.ru/. Загл. с экрана.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1

Форма периодического распространения: сетевое издание.

Журнал включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» ВАК при Минобрнауки РФ, а также в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Рецензируется по экономическим, социологическим и философским наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.

© Институт МИРБИС, 2015–2021

Главный редактор **Уколов Владимир Федорович**, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой управления цифровым предприятием в топливно-энергетическом комплексе экономического факультета РУДН (Москва, Россия)

Редакционная коллегия
Албакова Фатима Юсуповна, д-р филос. наук, профессор, профессор кафедры философской антропологии философского факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)
Ананишнев Владимир Максимович, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)
Варава Владимир Владимирович, д-р филос. наук, профессор департамента социологии, истории и философии Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Член Союза писателей России (Москва, Россия)
Клейнер Георгий Борисович, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН (Москва, Россия)
Левашов Владимир Иванович, д-р социол. наук, зам. заведующего кафедрой по научной работе ИГСУП РАНХиГС (Москва, Россия)
Лобастов Геннадий Васильевич, д-р филос. наук, профессор кафедры философии Московского авиационного института (национального исследовательского университета) — МАИ (Москва, Россия)
Лукашин Юрий Павлович, д-р экон. наук, профессор, зав. сектором экономического моделирования ИМЭМО РАН им. Е. М. Примакова (Москва, Россия)
Лясников Николоай Васильевич, д-р экон. наук, профессор, Институт проблем рынка РАН (Москва, Россия
Музыкант Валерий Леонидович, д-р социол. наук, профессор, профессор ВШФМ РАНХиГС, эксперт Министерства образования и науки РФ (Москва, Россия)
Пирогов Станислав Витальевич, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)
Савин Станислав Леонидович, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, председатель Совета учредителей Института МИРБИС (Москва, Россия)
Черников Сергей Юрьевич, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН (Москва, Россия)
Исхакова Марина, руководитель программ Австралийского национального университета, канд. экон. наук, MBA (Канберра, Австралия)
Джеффкот Марк, MBA, бизнес-консультатнт VoiceNet asiapacific, глава департамента развития бизнеса компании Pro AV Solutions — NSW (Сидней, Австралия)
Курт Рудольф, PhD (Econ.), профессор. E´R´A´ — European education — academy for communication (Лейпциг, Германия)

Зам. главного редактора: **Кострюков Владимир Александрович,** д-р экон. наук, профессор, гл. науч. сотрудник Научного центра Института МИРБИС (Москва, Россия)
Мареева Елена Валентиновна, д-р филос. наук, профессор кафедры философии МГИК; зав. кафедрой общеобразовательных дисциплин Института МИРБИС (Москва, Россия)
Отв. секретарь **Ивахненко Марина Владимировна**, вед. спец-т научного центра Института МИРБИС (Москва, Россия)

INTERNATIONAL RESEARCH JOURNAL

Vestnik MIRBIS

Issued since January 2015
Published 4 times a year

Chief Editor **Ukolov Vladimir F.,** Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the Faculty of Economics of RUDN University (Moscow, Russia)

Editorial board
Albakova Fatima Yu., Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Department of Philosophical Anthropology, Faculty of Philosophy, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
Ananishnev Vladimir M., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Institute of Psychology, Sociology and Social Relations, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia)
Varava Vladimir V., Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Department of Sociology, History and Philosophy Financial University under the Government of the Russian. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)
Kleiner Georgy B., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Deputy Director of CEMI RAS (Moscow, Russia)
Levashov Vladimir I., Dr. Sci. (Sociology), deputy Head of the Department for research of IPACS RANEPA (Moscow, Russia)
Lobastov Gennady V., Dr. Sci. (Philos.), Professor of the Department of Philosophy, Moscow Aviation Institute (National Research University) – MAI (Moscow, Russia)
Lukashin Yuriy P. , Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Economic modeling Sector, IMEMO RAS (Moscow, Russia)
Lyasnikov Nikolai V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher Market Economy Institute of RAS (MEI RAS) (Moscow, Russia)
Muzykant Valery L., Dr. Sci. (Sociology), Professor, SHFM of the RANEPA. Expert of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Moscow, Russia)
Pirogov Stanislav V., Dr. Sci. (Econ.), Professor (Moscow, Russia)
Savin Stanislav L., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Scientist of Russia, Chairman of the Foundation Board of the Institute MIRBIS
Chernikov Sergey Y., PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of the Economic Faculty, RUDN University (Moscow, Russia)
Iskhakova Marina, Program Manager, Australian National University, PhD (Econ.), MBA (Canberra, Australia)
Jeffcot Mark, Business Consultant, VoiceNet asiapacific, MBA; Chief Business Development Specialist Pro AV Solutions – NSW (Sydney, Australia)
Kurt Rudolf, PhD (Econ.), Professor, E´R´A´ – European education – academy for communication (Leipzig, Germany)

Deputy Chief Editor: **Kostryukov Vladimir A.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher of the Research Center of the Institute MIRBIS; **Mareeva Elena V.,** Dr. Sci. (Philosophy), Professor of the Department of Philosophy of the Moscow State Institute of Culture; Head Department of General Disciplines of the Institute MIRBIS (Moscow, Russia)
Executive Secretary **Ivakhnenko Marina V.**, Leading Specialist of the Research Center of the Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

Founder and publisher: Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow International Higher School of Business "MIRBIS "(Institute), short name Institute MIRBIS

The certificate ЭЛ No. ФС 77-60414 issued by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR), dated December 30, 2014.

ISSN 2411-5703

Release date 03/10/2021

Editorial and publisher address: 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia. Ph.: + 7 (495) 9104180. Fax: +7 (499) 9104180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Description of the journal: Vestnik MIRBIS : international research journal / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute). – Text : electronic. – Moscow: Institute MIRBIS, 2021. – No. 1 (25). – Available at http://journal-mirbis.ru/. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1

Form of periodic distribution: online edition.

The journal is included in the "List of peer-reviewed scientific publications, which should publish the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of science" HAC at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, as well as the Russian Science Citation Index (RINTS).

It is reviewed by economic, sociological and philosophical sciences. When selecting materials for publication, the main criterion is their high scientific level. Manuscripts are reviewed, all materials published in the journal undergo scientific examination. Authors of published materials are responsible for their content, selection and accuracy of the cited facts, quotations, statistics, proper names, geographical names. The editors do not enter into correspondence with the authors. The position of the authors represented in the papers does not always coincide with the position of the publishers of the journal. Reproduction, translation and placement of the journal "Vestnik MIRBIS" [Herald of MIRBIS] on the Internet is allowed only in agreement with the publisher. The reference to the journal is required. Published materials underwent procedure of reviewing and expert selection.

© Institute MIRBIS, 2015–2021

Содержание

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Дудин М. Н., Малашкина О. Ф. Обновление стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровой кооперации 6

Уколов В. Ф. и др. Экономика и управление цифровым предприятием в условиях адаптации к изменениям 21

Уколов В. Ф. и др. Адаптивная инфраструктура и технологические возможности для развития экономики цифрового предприятия *(метод., рус.)* 31

Моргунов Е. В., Шеремет А. Н., Чернявский В. С. Информационно-коммуникационные технологии как инструмент человеческого развития 39

Корытный М. А. и др. Человеческий капитал цифровой модернизации экономики 47

Крайнов Г. Н. Вызовы цифровизации российскому высшему образованию 55

Тазов П. Ю. Веб-сайт и его продвижение как модель цифровой маркетинговой коммуникации 61

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Носков С. В. Эффективность логистики аэропорта 69

Леванова Л. Н., ВавилинаА. В. Мажоризация и оппортунистическое поведение менеджеров: противоречия и направления их разрешения 79

Широковских С. А. Влияние рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании 87

ЛиткевичА. И., Устинов В. С. Основные направления стратегического развития крупнейших компаний металлургической промышленности России 100

Зуенкова Ю. А. Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция 105

Прокошина М. О. Влияние обучения персонала на прибыль компании 121

Захаров С. В. Механизмы и ошибки масштабирования ресторанного бизнеса 126

Толкачев С. В. Стратегия управления филиалами компаний 131

Панченко Ю. А. Проблемы внутренней коммуникации в организациях проектного типа 136

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Павлова И. В., Лебедева Н. В. Оценка опыта организации межбюджетных трансфертов 141

Эльдаров И. А. Противодействие корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности ПАО «НК «Роснефть» 148

Зароченцев Г. А. Эффективность машинного обучения как инструмента противодействия корпоративному мошенничеству в организациях розничной торговли 157

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Кунич З., Музыкант В. Л. Балканы в условиях пандемии: перспективы туротрасли 163

Коновалова Ю. А. Индия на мировом рынке фармацевтической продукции: проблемы и перспективы 170

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Гребенников В. Г. Терцет, или опыт моделирования трех макроэкономических переменных 181

Михалев Г. А., Гибадуллин А. А., Афанасьев В. Я. Развитие альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации 189

Русова В. С. Институциональное регулирование системы здравоохранения в условиях распространения COVID-19 в Российской Федерации 198

СОЦИОЛОГИЯ

Зотов В. Б., Терехова К. О. Межсекторное взаимодействие: власть и общество (методологические аспекты) 206

Рылов Д. А. Средовые барьеры как фактор риска социальной эксклюзии лиц с ОВЗ *(метод., рус.)* 215

Копцева Е. В. Круглый стол на тему концептуализации интегрити в спорте *(метод., рус.)* 229

Contents (Metadata of Articles)

DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Dudin M. N., Malashkina O. F. Updating strategic business models of high-tech companies in the context of global digital cooperation 7

Ukolov V. F. et al. Economy and management of a digital enterprise in the conditions of adaptation to change 21

Ukolov V. F. et al. Adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the digital enterprise economy *(in. Eng)* 31

MorgunovE. V., Sheremet A. N., Chernyavskiy V. S. Information and communication technologies as a tool for human development 39

Korytny M. A. et al. Human capital of digital modernization of the economy 47

Kraynov G. N. Challenges of digitalization to Russian higher education 55

Tazov P. Yu. Website and its promotion as a model of digital marketing communication 61

MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Noskov S. V. Airport logistics efficiency 69

Levanova L. N., Vavilina A. V. Majorization and opportunist behavior of managers: contradictions and directions of their resolution 79

Shirokovskikh S. A. Impact of risks and threats in the sphere of human resources on economic safety of industrial company 87

Litkevich A. I., UstinovV. S. The main directions of strategic development of the largest companies in the Russian metallurgical industry 100

Zuenkova Yu. A. The struggle for patients and severe competition for culpulsory health care 105

Prokoshina M. O. Impact of personnel training on the company's profit 121

Zakharov S. V. Scaling mechanisms and mistakes in the restaurant business 126

Tolkachev S. V. Branch management strategy 131

Panchenko Yu. A. Internal communication problems in project-type organizations 136

ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Pavlova I. V., Lebedeva N. V. Assessment of the experience of organizing interbudgetary transfers 141

Eldarov I. A. Countering corporate fraud in procurement activities of JSC "NK "Rosneft" 148

Zarochentsev G. A. The Perspective of Machine Learning as an Anti-Fraud Tool in Retail Organizations 157

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Kunich Z., Muzykant V. L. Balkans in the conditions of the pandemic: the prospects of the tourism 163

Konovalova Yu. A. India on the international market of pharmaceutical goods: problems and prospects 170

ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Grebennikov V. G. Terzet, or the experience of modeling three macroeconomic variables 181

Mikhalev G. A., Gibadullin A. A., Afanasyev V. Ya. Development of alternative energy in remote and inaccessible areas of the Russian Federation 189

Rusova V. S. Institutional regulation of the healthcare system in the context of the spread of COVID-19 in the Russian Federation 198

SOCIOLOGY

Zotov V. B., Terekhova K. O. Cross-sectoral interaction: power and society(methodological aspects) 206

Rylov D. A. Environmental barriers as a risk factor of social exclusion of persons with disabilities *(in. Eng)* 215

Koptseva E. V. Round table on the topic of conceptualization of integrity in sports *(in. Eng)* 229

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 6–20.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 6–20.

Научная статья
УДК 004.942
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.1

Обновление стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровой кооперации

Михаил Николаевич Дудин[1,2], Ольга Федоровна Малашкина[1,3]

1 Институт проблем рынка РАН (ИПР РАН), Москва, Россия
2 dudinmn@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-6317-2916
3 romanova_of@mail.ru

Аннотация. Предметом исследования является процесс формирования новых бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровой кооперации.
Цель: исследование перспектив и проблем формирования новых бизнес-моделей высокотехнологичных компаний России в условиях глобальной цифровой кооперации.
Методология исследования носит междисциплинарный характер, в статье применяются как общенаучные методы, так и специальные аналитические и статистические методы исследования, а также метод научного синтеза. Исходные цифровые данные для анализа взяты из открытых источников тематических обзоров консалтинговых агентств VC.RU, Центр исследований Сколково, Digital IQ, PWC.
Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что для поддержания конкурентной позиции и обеспечения умного роста высокотехнологичных компаний РФ необходимо обновление их стратегических бизнес-моделей
Выводы:
1. Основные бизнес-модели устройства высокотехнологичных компаний включают в себя: интеграционную бизнес-модель, дирижистскую, модель лицензирования.
2. Как показало исследование, российские финтех-компании практически дублируют зарубежный опыт и тренды цифровизации бизнес-процессов, что связано как с глубокой интеграцией российских банков в мировую банковскую систему, так и тщательно отлаженные стандарты цифрового этикета, и методологию построения операционных бизнес-процессов в цифре.
3. У российских High-Tech компаний нефинансового сектора имеется значительное расхождение в части мотивации к новаторству (16,0 % в РФ против 36,0 % в мире), готовность работать в новой отрасли или выход на новый рынок (4,0 % против 18,0 %), зато ввиду наличия существенных пробелов с эффективностью организации операционных бизнес-процессов менеджмент оценивает новую бизнес-модель именно с позиции ее потенциальных способностей сократить операционные издержки.
4. Для финтех-компаний ожидается использование таких бизнес-моделей, как следующий гигант (Next Giant), партнер по своей воле, пятый элемент. Для нефинансового сектора — охотники за эффективностью и новаторы. Завершающим этапом масштабной эволюции бизнес-моделей высокотехнологичных компаний финансового и нефинансового сектора РФ станет массовизация бизнес-модели кросс-функциональной экосистемы.
Результаты исследования могут быть использованы как в образовательном процессе в рамках преподавания дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление проектами», «Бизнес-моделирование», «Форсайт-менеджмент», так и в практическом аспекте при разработке проектов обновления стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний.
Дальнейшие направления исследований планируется акцентировать на оценке финансово-экономического потенциала роста обновленных бизнес-моделей, анализа возможностей масштабирования новых бизнес-моделей на мезоуровне, а также тестирование возможности создания высокотехнологичных франшиз и их экспорта.

Ключевые слова: бизнес-модель, стратегии, инновации, цифровизация, интеллектуальный капитал, стейкхолдеры, Индустрия 4.0, проактивное развитие, венчурные инвестиции.

Благодарности. Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР: «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».

Для цитирования: Дудин М. Н. Обновление стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровой кооперации / М. Н. Дудин, О. Ф. Малашкина // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 6–20. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.1

JEL: M11, M21

Original article

Updating strategic business models of high-tech companies in the context of global digital cooperation

Mikhail N. Dudin[4,5], Olga F. Malashkina[4,6]

4 Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences (MEI RAS), Moscow, Russia.

5 dudinmn@mail.ru, https://orcid.org/ 0000-0001-6317-2916

6 romanova_of@mail.ru

Abstract. Subject of research: the process of forming new business models of high-tech companies in the context of global digital cooperation.
Goal: To study the prospects and problems of forming new business models of high-tech companies in Russia in the context of global digital cooperation.
The research methodology is interdisciplinary, the article uses both general scientific methods, as well as special analytical and statistical methods of research, as well as the method of scientific synthesis. Initial digital data for analysis are taken from open sources of thematic reviews of consulting agencies VC.RU, Skolkovo Research Center, Digital IQ, PWC.
The results of the study confirmed the hypothesis that in order to maintain a competitive position and ensure smart growth of high-tech companies of the Russian Federation, it is necessary to update their strategic business models
Conclusions:
1. The main business models of the device of high-tech companies include: integration business model, conducting, licensing model.
2. As the study showed, Russian fintech companies practically duplicate foreign experience and trends in the digitalization of business processes, which is associated with both the deep integration of Russian banks into the global banking system, as well as carefully debugged digital etiquette standards, and the methodology for building operational business processes in the figure.
3. Russian High-Tech companies in the non-financial sector have a significant discrepancy in terms of motivation for innovation (16.0% in the Russian Federation versus 36.0% in the world), readiness to work in a new industry or enter a new market (4.0% versus 18.0%), but due to significant gaps in the effectiveness of the organization of operational business processes, management evaluates the new business model precisely from the position of its potential abilities to reduce transaction costs.
4. For fintech companies, the use of business models such as the next giant (Next Giant), a partner of its own free will, the 5th element is expected. For the non-financial sector – efficiency hunters and innovators. The final stage of the large-scale evolution of business models of high-tech companies in the financial and non-financial sector of the Russian Federation will be the mass of the business model of the cross-functional ecosystem.
The results of the study can be used both in the educational process as part of the teaching of the disciplines "Strategic Management," "Project Management," "Business Modeling," "Forsyth Management," and in the practical aspect when developing projects for updating strategic business models of high-tech companies.
Further research areas are planned to focus on assessing the financial and economic potential of the growth of updated business models, analyzing the possibilities of scaling new business models at the meso-level, as well as testing the possibility of creating high-tech franchises and their exports.

Key words: business model, strategies, innovation, digitalization, intellectual capital, stakeholders, Industry 4.0, proactive development, venture capital investments.
Acknowledgments. The article was prepared in the framework of the state assignment of the Institute of Development of the Russian Academy of Sciences, the topic of research: "Institutional transformation of economic security in solving socio-economic problems of sustainable development of the national economy of Russia".

For citation: Dudin M. N. Updating strategic business models of high-tech companies in the context of global digital cooperation. M. N. Dudin, O. F. Malashkina. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 6–20. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.1

JEL: M11, M21

Введение

Масштабная интервенция цифровых технологий в бизнес-процессы предприятий стремительно и безоговорочно меняет архитектуру его бизнес-модели. В социально-экономической системе эпохи Индустрии 4.0 компаний высокотехнологичного сектора являются первой линией, принимающими «удар» инноваций, адаптируя бизнес-модели по новые тренды организации взаимодействия стейкхолдеров и реинжиниринга цепей создания продукта и экономической ценности для потребителей [Мирошниченко, 2019].

Это несет в себе не только рыночные эффекты в части роста стоимости бизнеса, инвестиционной привлекательности и повышения конкурентоспособности портфеля продуктов, но и сложно прогнозируемые последствия в части пересмотра кадровой политики, введения новых форм занятости, изменения акцентов стратегических ориентиров менеджмента в части обеспечения умного роста компании в формате конструктивного диалога и партнерства с ранее считавшимися компаниями-конкурентами.

Бизнес-моделирование как самостоятельное направление стратегического менеджмента сегодня является одним из ключевых приоритетов развития компетенций менеджмента бизнеса, позволяя последнему актуализировать устройство бизнеса с учетом ключевых вызовов и угроз, а также предиктивно определять латентные в настоящее время точки роста и опасностей и корректировать собственное деловое поведения на рынках присутствия.

Материалы и методы

В статье используются как общенаучные методы, так и специальные аналитические и статистические методы исследования, а также метод научного синтеза. Исходные цифровые данные для анализа взяты из открытых источников тематических обзоров консалтинговых агентств VC.RU, Центр исследований Сколково, Digital IQ, PWC. Для оценки возможностей и угроз обновления бизнес-моделей применялись методы сравнительного анализа, социологические методы опроса и интервью топ-менеджеров.

В рамках исследования проведен анализ целей и препятствий digital-реинжиниринга бизнес-моделей у высокотехнологичных компаний мира и Российской Федерации.

Полученные аналитические результаты положены в основу разработки гипотетических бизнес-модели высокотехнологичных компаний РФ после проведения digital-реинжиниринга: следующий гигант (Next Giant), партнер по своей воле, 5-ый элемент (высокотехнологичные компании сферы финтеха), охотники за эффективностью, новаторы (высокотехнологичные компании нефинансового сектора).

Обзор литературы и исследований

В настоящее время в научной и практической литературе нет единого мнения, что понимать под бизнес-моделью коммерческой организации, что объясняется весьма разными уровнями развития социально-экономических систем ведущих экономик мира. На основе критического обзора научной и практической литературы нами был построен обзор определений содержания понятия «бизнес-модель» (таблица 1).

Таблица 1. **Определение понятия «бизнес-модель» в отечественной и зарубежной научной и практической литературе**

Автор	Содержание определения понятия
Amit R., Zott C. [Amit , 2012, p. 44]	Бизнес-модель — образная (мысленная) или визуальная модель организации цепочки создания продукта или услуги с добавленной стоимостью.
Burmester C., Luttgens D., Piller F. [Burmester, 2015, p. 16]	Бизнес-модель — управленческая карта организации бизнес-процессов компании с целью их анализа и оценки эффективности функционирования
Боровков А. И., Рябов Ю. А., Марусева В. М. [Боровков, 2017, с. 29]	Бизнес-модель — концептуальное воплощение архитектуры будущего бизнеса, концентрированно отражающее видение его учредителей относительно механизма создания продукта или сервиса
Федоров И. Г. [Федоров, 2013, с. 33–34]	Бизнес-модель — организационно-управленческий инструмент координации ролей стейкхолдеров и регулирования агентских отношений в рамках действующего бизнеса.

© Дудин М. Н., Малашкина О. Ф., 2021

Автор	Содержание определения понятия
Гайсина Д. В. [Гайсина, 2017]	Бизнес-модель — логическая модель организации взаимодействия ресурсов, средств труда и коммуникаций в рамках конкретного рынка присутствия
Паркер, Дж., Ван Альстин, М., Чаудари, С. [Паркер, 2017, с. 77–78]	Бизнес-модель — инструмент форсайт-менеджмента для оценки наиболее эффективной траектории развития бизнеса с учетом динамически изменяющихся факторов-драйверов и стоп-факторов на рынках присутствия.

Источник: разработано авторами на основе изучения специализированной литературы.

Как видно из представленных в таблице определений, имеется постепенное смещение акцентов от бизнес-модели как визуальной формы описания устройства бизнес-процессов в компании, к концептуальному представлению будущей архитектуры компании в целом и проектному менеджменту в частности.

Основываясь на результатах исследований таких ученых, как Amit R., Zott C., Burmester C., Luttgens D. , Piller F., Bjorkdahl J., Holmen M.[2] первые попытки методологически оформить направление бизнес-моделирования пришлось на 70-е гг. XX в., до этого по мнению ученых, были всего лишь «точечные исследования для узких нужд конкретного бизнеса» [Amit, 2012, p. 45].

Эволюция бизнес-моделирования по его основным этапам и характеристика содержания достигнутых результатов представлена ниже:

1. Организационно-техническое моделирование

Хронологические границы: 1950–1970 гг.

Содержание этапа: разработка фундаментальных методологий в области моделирования — методология структурного анализа и проектирования систем SADT (Structured Analysis and Design Technique) и ее дочерняя версия — IDEF0 (Integration Definition For Function Modeling)[3].

Сфера применения бизнес-моделирования: инфраструктурные проекты (энергетические комплексы, ж/д и автодорожные проекты), авиация и космические проекты.

Особенности методологических парадигм: методология базируется на жестких рамках организации бизнес-процессов в формате «as it to be» (как должно быть), не допускается влияние частных интересов стейкхолдеров, находящихся на периферии модели (например, мнение экологических организаций, гражданских активистов).

Ключевой вклад: формирование свода фундаментальных правил бизнес-моделирования, введения понятия иерархии бизнес-процессов, зон ответственности, разработка правил бюджетирования и финансовой оценки бизнес-модели.

2. Технократическое моделирование

Хронологические границы: 1980–1990 гг.

Содержание этапа: разработка методических полуфабрикатов для их окончательной доработки с учетом индивидуальных запросов клиента. На данном этапе была создана новая методология бизнес-моделирования — CASE-метод (Computer-Aided Software/System Engineering).

В рамках данного этапа были разработаны следующие самостоятельные продукты, которые актуальны и сегодня:

- функциональное моделирование с использованием DFD-диаграмм (Data-Flow Diagram[4]);
- построение процесса использования имеющихся ресурсов для получения некоторого значимого результата или достижения события, размещенного на плоскости с указанием сроков исполнения, ответственных лиц и требуемым бюджетом;
- информационное моделирование с использованием диаграмм «причина — следствие» (прототип будущего метода дерева решений);
- функционально-стоимостное моделирование с использованием нейросетевых алго-

2 *Amit R., Zott C.* Creating value through business model innovation // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. P. 41–49; *Burmester C., Luttgens D., Piller F.* Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the «Industrial Internet» Mandates a New Perspective on Innovation // RWTH Aachen University, Technology and Innovation Management. Germany, 2015; *Bjorkdahl J., Holmen M.* Business model innovation — the challenges ahead // Int. J. Product Development. 2013. Vol. 18. P. 213–225.

3 Источник данных: Бизнес-моделирование // Бизнес-анализ в России: [сайт]. URL: https://analytics.infozone.pro/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf (дата обращения: 27.12.2020).

4 Источник данных: *Федоров И. Г.* Принципы формального представления поведенческой перспективы модели бизнес-процесса // Бизнес-информатика = Biznes-Informatika. 2013. Выпуск № 2. С. 32–39. ISSN: 1998-0663; eISSN: 2587-8166.

ритмов — анализ поведения бизнес-модели при различных наборах influence-факторов.

Ключевой вклад: на данном этапе был разработан новая методика моделирования — CASE-метод, а также положена основа для использования нейросетей в формировании будущего вида бизнес-модели. Отдельно следует остановиться на вовлечении IT-компаний в бизнес-моделирование и формирование мотивационного посыла к автоматизации процессов моделирования.

3. Этап трансграничного моделирования

Хронологические границы: 1990–2000 гг.

Содержание этапа: по мере масштабирования бизнесов и их выхода за рамки национальных рынков формируется запрос на включение в бизнес-модель фактора заграничного влияния стейкхолдеров и необходимости предикативного управления их экономическими интересами. Активное развитие концепции аккумулирования персональной информации о ключевых персонах-менеджерах, попыток формировании цифрового клиентского портрета привел к включению в бизнес-моделирование методов форсайт-менеджмента и сценарного моделирования, основанного на дереве решений с множественными нотациями разных уровней приоритетов.

Ключевой вклад: активная визуализация бизнес-процессов, развитие системы менеджмента качества в организации бизнес-процессов, развитие аудита бизнес-моделей.

4. Этап синергии бизнес-моделирования и проектного менеджмента

Хронологические границы: 2001–2011 гг.

Содержание этапа: ажиотажный спрос на бизнес-моделирование как профессиональные компетенции менеджеров сформировал сигнал к развитию проектного менеджмента как новой методологической базы инжиниринга деловой реальности. Развитие шаблонных решений в области бизнес-моделирования (например, Business Model Canvas Остервальдера и Пинье[1]).

Ключевой вклад: тиражирование простых бизнес-моделей, коммерциализация успешных бизнес-моделей и тиражирование в форме франшиз.

5. Бизнес-моделирование экосистем

Хронологические границы: 2011 г. — н. в.

1 Источник данных: Бизнес-модель Остервальдера: что это такое? // VC.Ru : [сайт]. URL: https://vc.ru/s/productstar/135102-biznes-model-osterval-dera-chto-eto-takoe. Дата публикации: 18.06.2020.

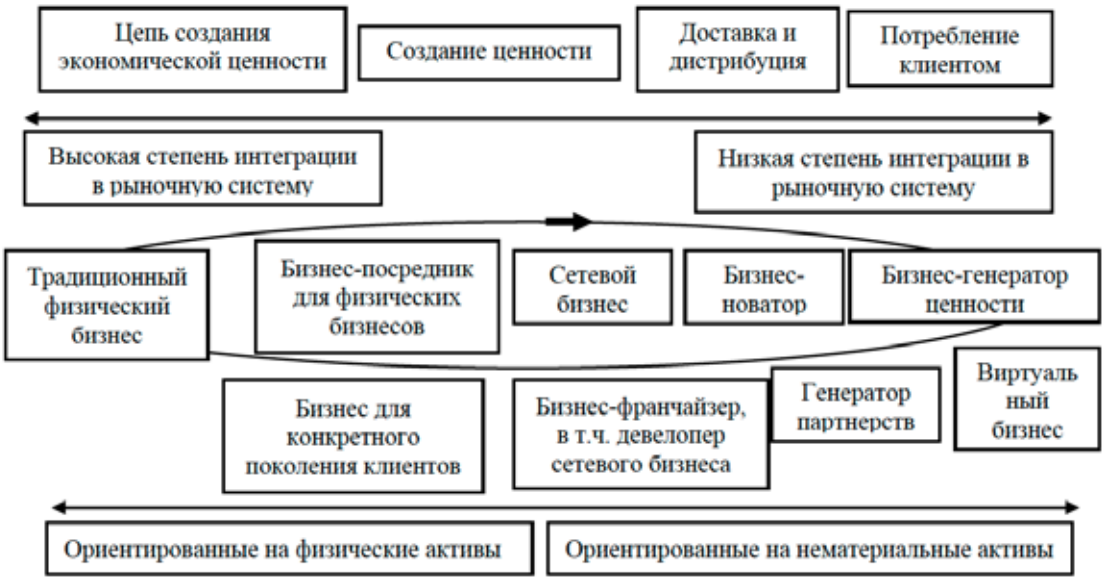


Рис. 1. Эволюция бизнес-моделей предприятий нефинансового сектора от ориентированных на физические активы к ориентированным на нематериальные активы

Источник: Размывание границ: как компании сегмента FinTech влияют на сектор финансовых услуг : всемирный обзор сегмента FinTech // PWC : [сайт]. URL: https://www.pwc.ru/ru/banking/publications/fintech-global-report-rus.pdf. Дата публикации 09.05.2016.

Содержание этапа: бурный рост цифровых технологий и их стремительное масштабирование сфер применения привело к новой качественной трансформации бизнес-моделей от физических активов к цифровым маркетплейсам, объединяющим множество самостоятельных физических и виртуальных бизнесов, связанных партнерскими контрактами и действующими в автономной зоне

взаимного неконкурирования, а начиная с 2015 г. рынок сформировал новый посыл к образованию бизнес-моделей в форме экосистем — автономных социально-экономических систем, реализующих в рамках одного пространства пакеты продуктов и услуг через интернет вещей (IoT[2]) [Орехова, 2018]. Ключевой вклад: активизация развития интернета вещей, шеринговой экономики, фриланса, удаленной работы в рамках гибкой бизнес-модели агентских отношений в рамках автономного цифрового пространства.

Графически эволюция бизнес-моделей от assets-oriented (ориентированных на материальные активы) к service-oriented (сервисно-ориентированные бизнесы) на примере ретейла представлена на рисунке 1.

Следует отметить, что бизнес-модель высокотехнологичной компании имеет ряд особенностей по сравнению с бизнесом, ориентированным на физические активы (традиционный бизнес) (таблица 2).

2 Источник данных: Гайсина Д. В. Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем : доклад на Шестой ежегодной конференции "Проектирование бизнес-архитектур". 26-27 октября 2017 г., Москва // Business Studio : [сайт]. URL: https://www.business studio.ru/upload/iblock/7e6/Гайсина.pdf.

Таблица 2. **Сравнительная характеристика бизнес-моделей (БМ) высокотехнологичных и традиционных компаний**

Критерий сравнения	Традиционные компании	Высокотехнологичные компании
1. База формирования бизнес-модели	Физическая (БМ базируется на физических активах и материальных ресурсах)	Цифровая (БМ опирается на цифровые образы и виртуальные активы, созданные ИТ-инфраструктурой)
2. Основа генерации экономической ценности	Материальный продукт или услуга (БМ генерирует экономическую ценность от продажи реальных продуктов или услуг)	Нематериальная (БМ опирается на нематериальные активы и интеллектуальный капитал персонала)
3. Ключевые ресурсы БМ	Материальные активы, компетенции топ-менеджмента, агентские отношения со стейкхолдерами	Информация в формате Big Data и профессиональные компетенции персонала
4. Отношение БМ к внешней среде	Агрессивно-конкурентное (БМ ориентируется на борьбу с конкурирующими бизнесами	Конструктивно-партнерское (БМ ориентируется на поиск точек сотрудничества и развития диалога бизнесов)
5. Устойчивость БМ	Статичная (БМ действует эффективно только при неизменности или незначительной волатильности ключевых ресурсов)	Динамически-адаптивная (БМ активно участвует в формировании внешней среды и самоадаптации к новым реалиям рынка)

Источник: Всемирное исследование Digital IQ® за 2018 год : аналитический отчет // PWC : [сайт]. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/diq-2018.html. Дата публикации 12.01.2019.

Таким образом, при исследовании потенциальных сценариев digital-реинжиниринга бизнес-моделей высокотехнологичных компаний необходимо учитывать ряд факторов, которые отличают устройство их бизнес-процессов от традиционных бизнесов, ориентированных на физические активы и с малой интеграцией в рыночное пространство.

Результаты

Рассмотрим основные бизнес-модели устройства высокотехнологичных компаний и дадим их характеристику:

1. Интеграционная бизнес-модель — материнская компания-оригинатор создает самостоятельно высокотехнологичный продукт и управляет его жизненным циклом. Допуск к разработке или развитию продукта сторонних лиц крайне ограничен и возможен только в случаях острой необходимости, диктуемой как правило даже не рынком, а административными решениями топ-менеджеров или государственным регулятором.

Преимущества такой бизнес-модели заключаются в защищенности архитектуры БМ от копирования конкурентами; полный контроль за продуктом и исполнителями, центр финансовой ответственности и центр доходов находится в границах бизнес-модели.

Недостатки: концентрация инвестиционных и инновационных рисков в рамках БМ, субъективизм при выборе команды разработчиков продуктов и (или) сервисов, угроза воздействия регуляторов рынка за попытки монополизации.

Сфера применения: военные разработки, авиакосмические проекты, энергетика (ядерная, альтернативная) [Белоусова, 2015; Денисов, 2019].

2. Дирижистская — материнская компания-оригинатор осуществляет полный технологический, кадровый и патентно-лицензионный контроль за создание продуктов и сервисов, а непосредственно исполнители могут быть географически децентрализованы, либо объединены во временные проектные команды.

Преимущества: передача операционных издержек на R&D проекты и тестирование продуктов партнерам, вынесение за границы БМ непрофильные инфраструктурные активы или осуществление отдельных разовых операций в рамках проекта.

Недостатки: увеличение издержек на регулирование деятельности географически и тематически распределенных команд, необходимость постоянного контроля за безопасностью передачи информации и предотвращение промышленного шпионажа и клонирования технологий, высокие риски срывов сроков.

Сфера применения: глобальные научные исследования в области естествознания, медицины, социологии, трансграничные проекты в области связи, логистики и кибербезопасности [Денисов, 2019].

3. Модель лицензирования — оригинатором являются стартап-проекты или тематические акселераторы, которые продают не сам продукт, а свою идею или компетенции в конкретной области. Как правило такие команды презентуются ментором или фондом, который осуществляет их администрирование.

Сфера применения: прорывные инновации, пилотные исследования, тестирование закрытых для гражданского оборота продуктов, формирование закрытых агломератов дружественных компаний с барьерами на вход на рынок посторонних игроков [там же].

Для понимания логики траектории реформирования бизнес-моделей высокотехнологичных компаний проведем сравнительную характеристику бизнес-моделей компаний-аналогов из РФ, ЕС и США на пример финансово-технологических компаний:

- ПАО «Сбербанк»,
- ПАО «Тинькофф Банк» (РФ),
- FAMGA (FACEBOOK, AMAZON, MICROSOFT, GOOGLE, APPLE) (США),
- Revolut, MONZO, N26, Starling Bank, Deutchbank (ЕС)[1] (таблица 3).

1 Источник данных: Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли / Московская школа управления СКОЛКОВО. Москва, 2019. 62 с. URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru.pdf.

Таблица 3. **Сравнительная характеристика бизнес-моделей компаний-аналогов из РФ, ЕС, США**

Критерий сравнения	РФ	ЕС	США
1. Роль финтех компании	*Активная.* Финтех-компании задают направление развития продуктов и сами формируют точки сотрудничества физического и цифрового миров.	*Комбинированная.* Финтех-компании активно участвуют в формировании цифрового ландшафта, исходя из запросов клиентов, анализируя их поведение и реакции.	*Модель обратной связи.* Группа FAMGA проектирует базовый цифровой ландшафт и обеспечивает клиентов инструментами для построения собственного цифрового дизайна, а затем занимается его персональным обслуживание в рамках индивидуальной финтех-экосистемы.
2. Стиль менеджмента финтех-компаний	*Агрессивный.* Финтех-компании активно поглощают физические бизнесы для масштабирования ареала влияния собственной финтех- экосистемы	*Сбалансированный.* Финтех-компании придерживаются партнерских принципов включения в орбиту влияния бизнесов при обоюдном интересе к сотрудничеству	*Инфраструктурный.* FAMGA активно инвестирует в саморазвивающиеся инфраструктуры, которые затем «заселяет» бизнес и работает на их базе

Критерий сравнения	РФ	ЕС	США
3. Стратегические цели менеджмента	*Завоевание лидерства.* Российские финтех гиганты активно стремятся к олигополизации рынка РФ с перспективой расширения на территории СНГ	*Устойчивое развитие.* Наличие сдерживающих факторов в рамках ЕС ориентирует финтех на повышение общего благосостояния союза, поддержку стран с менее развитой цифровой индустрией	*Социальный реинжиниринг.* FAMGA ориентируется на перестроение социально-экономической системы в цифровой социум с максимальной персонализацией сервисов и последующим формированием цифрового аналога человека.
4. Место и роль государственных регуляторов	*Протекционизм и государственная поддержка.* В РФ идеи создания национальных финтех-экосистем имеют государственный приоритет и юридическую защиту на высшем уровне.	*Сбалансированное регулирование.* Государственные регуляторы оказывают комплексное корректирующее воздействие на финтех-компании с целью недопущения монополизации ими рынков присутствия	*Наблюдатель и арбитр.* Государственные регуляторы занимаются преимущественно вопросами безопасности персональных данных и выступают арбитром при возникновении агентских конфликтов.
5. Формы коммуникаций со стейкхолдерами	Финтех-компании отдают предпочтение традиционным опросам, PR-программам, начинают развиваться электронные каналы обратной связи, чат-боты	Финтех-компании применяют комбинированные инструменты коммуникаций со стейкхолдерами, используя как физические встречи, так и электронные диалоговые платформы и чат-боты	Приоритет отдается электронным формам коммуникаций с помощью систем искусственного интеллекта и построенных на его принципах чат-ботов, голосовых ассистентов, VR-технологии коммуникаций.

Источник: разработано авторами по данным настоящего исследования.

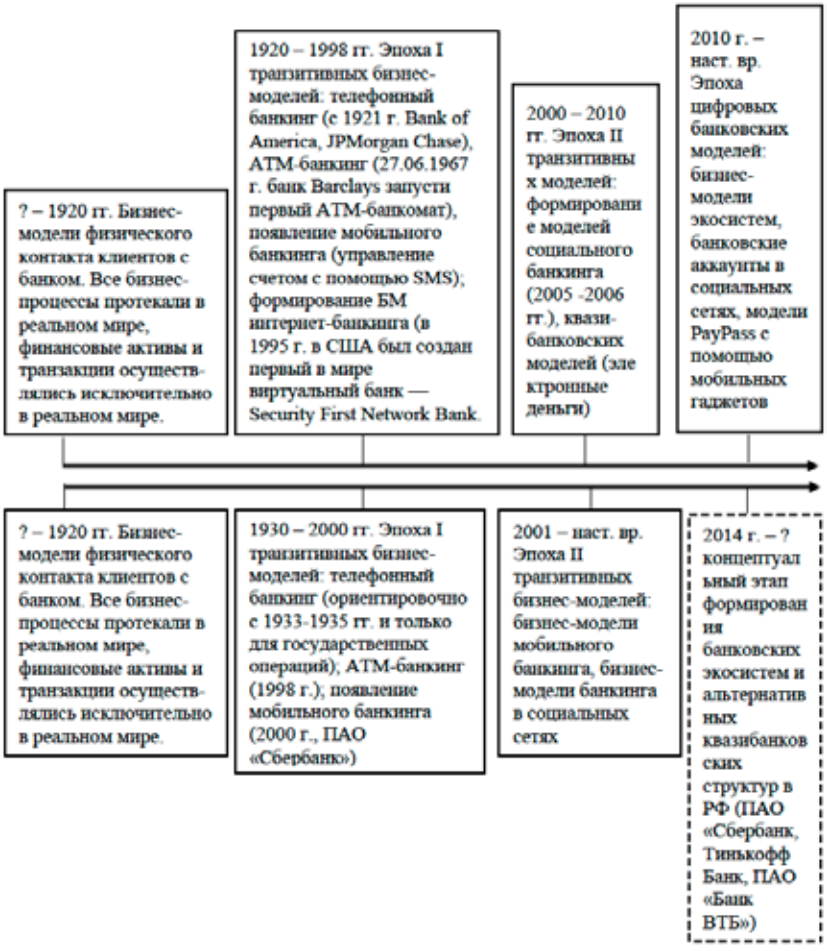


Рис. 2. Основные этапы эволюции бизнес-моделей компаний финансового сектора (банки) в мире и в РФ

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследованияи

Для понимания возможных путей обновления бизнес-модели рассмотрим эволюцию бизнес-моделей высокотехнологичных компаний на примере компаний финансового сектора (банки) и бизнесов из нефинансовой сферы.

Рассмотрим сравнительную хронологию эволюции банковских бизнес-моделей в мире и в РФ (рисунок 2). Как мы видим, российские финтех-компании практически дублируют зарубежный опыт и тренды цифровизации бизнес-процессов, что связано как с глубокой интеграцией российских банков в мировую банковскую систему, так и тщательно отлаженные стандарты цифрового этикета, и методологию построения операционных бизнес-процессов в цифре.

Для небанковского сегмента высокотехнологичных компаний мотивация в РФ и мире имеет определенные отличия, что определяет выбор для последних несколько иных форматов бизнес-моделей, чем те, которые охватывают все больше национальных экономик мира, что подтверждается результатами опроса специалистами PWC совместно с исследовательским институтом Oxford Economics 2280 руководителей в более чем 60 странах мира, включая 57 интервью в РФ[1] (рисунок 3).

1 Всемирное исследование Digital IQ® за 2018 год / PWC, 2019. URL: https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf.



Рис. 3. Цели цифровой трансформации бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в РФ и мире

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Как видно из рисунка 3 у российских High-Tech компаний имеется значительное расхождение в части мотивации к новаторству (16,0 % в РФ против 36,0 % в мире), готовность работать в новой отрасли или выход на новый рынок (4,0 % против 18,0 %), зато ввиду наличия существенных пробелов с эффективностью организации операционных бизнес-процессов менеджмент оценивает новую бизнес-модель именно с позиции ее потенциальных способностей сократить операционные издержки.

В части барьеров к обновлению бизнес-моделей с учетом актуальных трендов цифровизации мировой экономики у российского бизнеса также значительно расходятся пути с мировой траекторией[2] (рисунок 4).

2 Всемирное исследование Digital IQ®, 2020 год / PWC, 2020. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-iq-2020/digital-iq-2020-ru.pdf.



Рис. 4. Основные препятствия на пути реинжиниринга бизнес-модели высокотехнологичных компаний мира и РФ

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Обсуждение

Исходя из представленной выше сравнительной характеристики развития высокотехнологичных компаний на примере сектора финтех и нефинансового сектора, можно сделать вывод, что у российских компаний имеется несколько вариантов обновления стратегических бизнес-моделей, каждая из которых имеет как свои преимущества, так и недостатки, а, кроме этого, требует определенных реформ в части архитектуры управления бизнес-процессами.

Гипотетические бизнес-модели высокотехнологичных компаний РФ после проведения digital-реинжиниринга по отдельным группам (сегмент финтех и нефинансовый сектор) представлены ниже:

I. Финтех-компании РФ

1. Следующий гигант (Next Giant) — финтех-компании объединяются в влиятельные агломерации нового формата — экосистемы, в рамках которых действуют исключительно лояльные друг другу бизнесы и создавать в рамках единого пространства сложные комбинированные финансовые продукты и сервисы, которые финансовый институт не смог бы реализовать в одиночку ввиду высоких операционных затрат, либо излишнего усложнения бизнес-модели путем добавления несвойственных ей структурно-функциональных единиц.

Преимущества бизнес-модели:

- создание собственных автономных национальных экосистем в области финтех-сервисов;
- защищенность исходных кодов построения цифровой бизнес-модели (все разработки делаются с нуля под ключ для конкретного заказчика);
- создание собственного рыночного тренда на ГЧП-модели функционирования экосистем (государственные функции, например, бюджет, интегрируются в финтех-экосистему);
- экономическая безопасность стейкхолдеров (все участники действуют как резиденты и подотчетны государственному и рыночным регуляторам — Центральному банку, отраслевым СРО).

Недостатки бизнес-модели:

- высокая инвестициоемкость бизнес-модели (для ее реализации требуются длинные свободные деньги);
- несовершенство и молодость законодательства в части реализации принципов smart-контрактов для участников экосистемы;
- инфраструктурная слабость для подготовки исходных кодов цифровой бизнес-модели.

Примеры успешной трансформации в РФ: ПАО «Сбербанк» в экосистему «Банк без границ», ПАО «Тинькофф Банк» в экосистему «Тинькофф», ООО «Яндекс» в Яндекс-мир.

2. Партнер по своей воле — финтех-компания (не обязательно банк, или НКФО) достраивает к уже имеющейся работающей бизнес-модели финансовый элемент, интегрированный в банковскую систему, тем самым расширяя продуктовый портфель и доступ клиента к множеству сервисов одновременно.

Преимущества бизнес-модели:

- органическое присоединение к действующей архитектуре новый финансовый компонент;
- сохранение баланса интересов участников бизнес-модели;
- возможность поэтапной реализации надстройки снижает инвестиционные потребности.

Недостатки бизнес-модели:

- как правило, требуется заимствование готовых финансовых конструктов из банковской сферы для соответствия требованиям и стандартам последних;
- инфраструктурная зависимость от банковской системы (транзакции совершаются исключительно в инфраструктуре банковской системы);
- комиссионные издержки за пользование банковскими технологиями и инфраструктурой.

Примеры успешной трансформации в РФ: СООО «МТС» развил бизнес-модель, добавив МТС.Деньги; ООО «Яндекс» спроектировал надстройку «Ю.Money» (ранее Яндекс.Деньги).

3. 5-й элемент — банки дополняют свою бизнес-модель готовой инновацией, созданной финтех-компаниями, которые ее продают на рынке или предлагают, как оферту для партнерства. Для банков это экономия на расходах на R&D -проекты, а для финтех-компаний — возможность быстрейшего выхода на рынок и коммерциализации инновации.

Преимущества бизнес-модели:

- банк выбирает инновацию самостоятельно, исходя из собственных стратегических целей и видения собственной будущей бизнес-модели;
- экономия на расходах на R&D -проекты;
- получение готового конкурентного преимущества перед другими банками;
- возможность адаптации продукта к собственным потребностям;
- получение для финтех-компании покровительства крупного финансового института.

Недостатки бизнес-модели:

- риски выкупа технологии банком;
- субъективные факторы переоценки или недооценки продуктов финтеха;
- проблема устаревания продукта и его ликвидации (необходимость выплат отступных).

Примеры успешной трансформации в РФ: внедрение ПАО «Банк Открытие» алгоритмического трейдинга от TekTon, ПАО «Банк Санкт-Петербург» приобрел продукт алготредйинга от TilGroup.

II. Высокотехнологичные компании нефинансового сектора

1. Охотники за эффективностью — высокотехнологичные компании с целью уменьшить конкурентный и технологический разрыв с лидерами рынков присутствия проводят активную политику M&A-сделок, а также реализуют хед-хантинг с целью переманить к себе ценных сотрудников из других компаний.

Преимущества бизнес-модели:

- быстрый экономический рост за счет агрессивной политики скупки технологических инноваций;
- стремительное обновление кадрового потенциала и наращивание интеллектуального капитала;
- монополизация части рынка за счет установления барьеров в части технологий, стандартов и компетенций.

Недостатки бизнес-модели:

- высокая стоимость проектов M&A-сделок и хед-хантинга ограничивает число потенциальных компаний, которые смогут применить такую модель;
- финансовые и конкурентные риски ошибочной оценки потенциала M&A-сделок и хед-хантинга;
- зависимость бизнеса от успешности сделок M&A-сделок и хед-хантинга.

Примеры успешной трансформации в РФ: ООО «ЛАНИТ» (Лаборатория Новых Информационных Технологий) запустила в 2019 г. в тестовом режиме пакет «ZEL-услуги», которые 100,0 % постро-

ны на аутсорсинге из специалистов, собранных в рамках хедхантинга. СберТех (ПАО «Сбербанк») в 2018–2020 гг. провела ряд сделок, приобретя права на более чем 25 стартап-проектов

2. Новаторы — одна из наиболее сложных моделей для построения, так как компания строит новый подход к архитектуре формирования продукта или услуги от его разработки до его поставки клиенту. В состав новаторских бизнес-моделей включают:

- «фактический стандарт» — компания разрабатывает стандарт реализации инновационного продукта, который обязателен для исполнения всеми клиентами;
- «коммутатор» — конструирование индивидуальных и цифровых решений на базе собственных технологий и инфрастуктуры (например, интернет-провайдер ПАО «Ростелеком», технический коммутатор Центр финансовых технологий);
- «пирамида продукции» — предоставление клиентам опции сконструировать свой портфель продуктов или сервисов из самостоятельных цифровых блоков путем связи их смарт-контрактами (Yadro — производство серверов и архитектурных вычислительных решений);
- «crowd-projecting» — компания осуществляет «вброс» некоторого кейса в социальное пространство, а специалисты в данной области или просто заинтересованные лица предлагают возможное решение (крауд-фандиговые площадки Kroogi.com, Planeta.ru, Проект «Вместе» от Яндекс;
- «блокбастерная модель» — высокотехнологичная компания собирает вместе в рамках некоторого проекта или площадки (платформы) различных бизнес-агентов из финтеха, физического бизнеса и IT для создания межотраслевого продукта (например, системы дистанционной оплаты проезда, системы видеонаблюдения и безопасности перимертра, в т. ч. системы «умный дом», «умная фабрика» от CELENO, ЕвроМобайл, WoMaster);
- «модель кастомизации» — платформы для социальной инженерии и внедрения систем невидимых индикаторов для обеспечения личной и общественной безопасности. Такие решения разрабатываются исключительно индивидуально под запросы конкретных розничных и корпоративных клиентов (например, системы искусственного интеллекта оценки угрозы (Аргус-Спектр), системы предиктивной аналитики реагирования на пожар (Спецпожинжиниринг)[1].

Таким образом, исходя из представленных выше фактов, объясняющих особенности формирования и функционирования бизнес-моделей высокотехнологичных компаний финансового и нефинансового сектора РФ, были определены наиболее вероятные формы эволюции действующей бизнес-модели компаний с учетом наличия внутренней мотивации менеджмента к изменениям и готовности персонала принять реформы организации бизнес-процессов и рабочего пространства.

Завершающим этапом масштабной эволюции бизнес-моделей высокотехнологичных компаний финансового и нефинансового сектора РФ станет массовизация бизнес-модели кросс-функциональной экосистемы (рисунок 5).

На данный момент времени бизнес-модель экосистемы считается венцом эволюционных процессов в части бизнес-моделирования и позволяет практически бесшовно интегрировать в рамках единого пространства обмена ресурсами, контрактами, транзакциями и компетенциями самые разные по формату работы бизнесы и позволить установить деловые коммуникации самым разным по функциональному уровню и стадии жизненного цикла предприятиям через систему смарт-контрактов, реализуемых на базе блокчейн, тем самым снизив риски неблагонадежного поведения и коррупционных схем ввиду максимально возможной транспарентности информации о всех сделках и решениях участников экосистемы.

1 Источник данных: Карта крупнейших российских b2c экосистем // Седашов Н. Как российские компании строят экосистемы: что происходит и чего ожидать / Н. Седашов ; Spektr ; Aventica // VC.Ru : [сайт]. URL: https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishoditi-chego-ozhidat. Дата публикации 06.02.2020.



Рис. 5. Бизнес-модель кросс-функциональной экосистемы

Источник: рисунок авторов по данным: Технологии финансовых услугв 2020 году и в дальнейшем:революционные перемены : аналитический отчет / PWC, 2020. URL:https://www.pwc.ru/ru/banking/publications/_FinTech2020_Rus.pdf. Дата публикации: 14.12.2020.

Заключение

В данной статье исследованы перспективы и проблем формирования новых бизнес-моделей высокотехнологичных компаний России в условиях глобальной цифровой кооперации. Основные бизнес-модели устройства высокотехнологичных компаний включают в себя: интеграционную бизнес-модель, дирижистскую, модель лицензирования.

Как показало исследование, российские финтех-компании практически дублируют зарубежный опыт и тренды цифровизации бизнес-процессов, что связано как с глубокой интеграцией российских банков в мировую банковскую систему, так и тщательно отлаженные стандарты цифрового этикета, и методологию построения операционных бизнес-процессов в цифре. В то время как у российских High-Tech компаний нефинансового сектора имеется значительное расхождение в части мотивации к новаторству (16,0 % в РФ против 36,0 % в мире), готовность работать в новой отрасли или выход на новый рынок (4,0 % против 18,0 %), зато ввиду наличия существенных пробелов с эффективностью организации операционных бизнес-процессов менеджмент оценивает новую бизнес-модель именно с позиции ее потенциальных способностей сократить операционные издержки.

У российских компаний имеется несколько вариантов обновления стратегических бизнес-моделей, каждая из которых имеет как свои преимущества, так и недостатки, а, кроме этого, требует определенных реформ в части архитектуры управления бизнес-процессами. Для финтех-компаний ожидается использование таких бизнес-моделей, как следующий гигант (Next Giant), партнер по своей воле, 5-й элемент. Для нефинансового сектора — охотники за эффективностью и новаторы. Завершающим этапом масштабной эволюции бизнес-моделей высокотехнологичных компаний финансового и нефинансового сектора РФ станет массовизация бизнес-модели кросс-функциональной экосистемы.

Конфликт интересов

Авторы подтверждают, что представленные материалы не содержат конфликта интересов.

Список источников

1. Боровков, 2017 — *Боровков А. И.* Новая парадигма цифрового проектирования и моделирования глобально конкурентоспособной продукции нового поколения / А. И. Боровков [и др.] // Цифровое производство: методы, экосистемы, технологии / МШУ Сколково. Москва, 2017. 86 с. С. 26–35. URL: http://assets.fea.ru/uploads/fea/news/2017/11_november/17/tsifrovoe_proizvodstvo_112017.pdf.
2. Гайсина, 2017 — *Гайсина Д. В.* Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем : доклад на Шестой ежегодной конференции "Проектирование бизнес-архитектур". 26-27 октября 2017 г., Москва // Business Studio : [сайт]. URL: https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/7e6/Гайсина.pdf. Дата публикации 16.11.2017 .
3. Денисов, 2019 — *Денисов И. В.* Бизнес-модель: история развития понятия в зарубежных и отечественных научных публикациях / И. В. Денисов [и др.] // Лидерство и менеджмент = Leadership and Management, 2019; 6(4): 385–396. DOI: 10.18334/lim.6.4.41241.
4. Долгушина, 2016 — *Долгушина А. Я.* Эволюция видов и моделей банковского обслуживания / А. Я. Долгушина // Финансы и кредит = Finance and Credit. 2016; 35(707): 34–49. ISSN: 2071-4688.
5. Мирошниченко, 2019 — *Мирошниченко Д.* Динамика предпочтения бизнес-моделей российскими банками в период с 2007 по 2018 г. / Д. Мирошниченко ; Econs.online // Экономический разговор. 2019. 24 с. URL: https://econs.online/upload/medialibrary/ebb/Bank%20Business%20Models_ECONS.pdf.
6. Орехова, 2018 — *Орехова С. В.* Промышленные предприятия: электронная VS традиционная бизнес-модель // TERRA ECONOMICUS. 2018. Т.16. № 4. С. 77–94. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-4-77-94.
7. Паркер, 2017 — *Паркер Дж.* Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас / Дж. Паркер, М. Ван Альстин, С. Чаудари. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с. ISBN: 978-5-00100-723-4.
8. Федоров, 2013 — *Федоров И. Г.* Принципы формального представления поведенческой перспективы модели бизнес-процесса // Бизнес-информатика. 2013; 2(24): 32–39. ISSN: 1998-0663.
9. Amit, 2012 — *Amit R.* Creating value through business model innovation / R. Amit, C. Zott // MIT Sloan Management Review. 2012; 53: 41–49.
10. Belousova, 2015 — *Belousova V.* Mobile Banking in Russia: User Intention towards Adoption / V. Belousova, N. Chichkanov // Foresight. 2015, vol. 9, no. 3, pp. 26–39. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.3.26.39. ISSN: 1995-459X.
11. Bjorkdahl, 2013 — *Bjorkdahl J.* Business model innovation – the challenges ahead / J. Bjorkdahl, M. Holmen // International Journal of Product Development. 2013; 18(3/4): 213–225.
12. Burmester, 2016 — *Burmester C.* Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the «Industrial Internet» Mandates a New Perspective on Innovation / C. Burmester, D. Luttgens, F. Piller // Die Unternehmung. 2016; 72(2): 124–152. DOI: 10.5771/0042-059X-2016-2-124.

References

1. Borovkov A. I. Novaya paradigma tsifrovogo proyektirovaniya i modelirovaniya global'no konkurentosposobnoy produktsii novogo pokoleniya [A new paradigm of digital design and modeling of globally competitive products of a new generation]. A. I. Borovkov [et al.]. *Tsifrovoye proizvodstvo: metody, ekosistemy, tekhnologii* [Digital production: methods, ecosystems, technologies]. LNA Skolkovo. Moscow, 2017. 86 p. P. 26–35. URL: http://assets.fea.ru/uploads/fea/news/2017/11_november/17/tsifrovoe_proizvodstvo_112017.pdf (in Russ.).
2. Gaisina D. V. Transformatsiya sovremennykh biznes-modeley v storonu ekosistem [Transformation of modern business models towards ecosystems] : report at the Sixth annual conference "Proyektirovaniye biznes-arkhitektur" [Designing business architectures]. October 26–27, 2017, Moscow. *Business Studio*: [website]. URL: https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/7e6/Gaisina.pdf. Date of publication 11/16/2017 (in Russ.).
3. Denisov I. V. Biznes-model': istoriya razvitiya ponyatiya v zarubezhnykh i otechestvennykh nauchnykh publikatsiyakh [Business model: the history of the development of the concept in foreign and domestic scientific publications]. I. V. Denisov [et al.]. *Leadership and Management*, 2019; 6 (4): 385–396. DOI: 10.18334/lim.6.4.41241 (in Russ.).

4. Dolgushina A. Ya. Evolution of types and models of banking services. A. Ya. Dolgushina. *Finance and Credit*. 2016; 35 (707): 34–49. ISSN: 2071-4688 (in Russ.).
5. Miroshnichenko D. Dinamika predpochteniya biznes-modeley rossiyskimi bankami v period s 2007 po 2018 g. [Dynamics of preference for business models by Russian banks in the period from 2007 to 2018]. D. Miroshnichenko; Econs.online. *Ekonomicheskiy razgovor* [Economic conversation]. 2019.24 p. URL: https://econs.online/upload/medialibrary/ebb/Bank%20Business%20Models_ECONS.pdf (in Russ.).
6. Orekhova S. V. Industrial enterprises: electronic VS traditional business model // TERRA ECONOMICUS. 2018. Vol.16. No. 4. P. 77–94. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-4-77-94. (in Russ.).
7. Parker J. *Revolyutsiya platform. Kak setevyye rynki menyayut ekonomiku – i kak zastavit' ikh rabotat' na vas* [Platform Revolution. How network markets are changing the economy – and how to make them work for you]. J. Parker, M. Van Alstin, S. Chaudary. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2017. 304 p. ISBN: 978-5-00100-723-4 (in Russ.).
8. Fedorov I. G. Printsipy formal'nogo predstavleniya povedencheskoy perspektivy modeli biznes-protsessa [Principles of formal representation of the behavioral perspective of the business process model]. *Biznes-informatika*. 2013; 2 (24): 32–39. ISSN: 1998-0663 (in Russ.).
9. Amit R. Creating value through business model innovation. R. Amit, C. Zott. *MIT Sloan Management Review*. 2012; 53: 41–49.
10. Belousova V. Mobile Banking in Russia: User Intention towards Adoption. V. Belousova, N. Chichkanov. *Foresigh*t, 2015, vol. 9, no. 3, pp. 26–39. DOI: 10.17323/1995.459x-2015.3.26.39.
11. Bjorkdahl J. Business model innovation – the challenges ahead. J. Bjorkdahl, M. Holmen. *International Journal of Product Development*. 2013; 18(3/4): 213–225.
12. Burmester C. Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the «Industrial Internet» Mandates a New Perspective on Innovation. C. Burmester, D. Luttgens, F. Piller. *Die Unternehmung*. 2016; 72(2): 124–152. DOI: 10.5771/0042-059X-2016-2-124.

Информация об авторах:
Дудин Михаил Николаевич — доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института проблем рынка РАН (ИПР РАН), Нахимовский просп., 47, 117418, Москва, Россия. SPIN-код: 8139-4337; ResearchID: J-9510-2014; SCOPUS (Author ID): 55961173100. **Малашкина Ольга Федоровна** — соискатель ИПР РАН. РИНЦ AuthorID: 1072427.

Information about the authors:

Dudin Mikhail N. – Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences (MEI RAS). Address: 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. SPIN-code: 8139-4337; ResearchID: J-9510-2014; SCOPUS (Author ID): 55961173100. **Malashkina Olga F.** – degree seeker, MEI RAS. RSCI AuthorID: 1072427.

Статья поступила в редакцию 12.01.2021; одобрена после рецензирования 22.02.2021; принята к публикации 22.02.2021.
The article was submitted 01/12/2021; approved after reviewing 02/22/2021; accepted for publication 02/22/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 21–30.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 21–30.

Научная статья
УДК 338.2
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.2

Экономика и управление цифровым предприятием в условиях адаптации к изменениям

Владимир Федорович Уколов[1], Василий Константинович Толовенков[2], Виктория Викторовна Гусева[3], Ирина Васильевна Тингаева[4], Тарас Яковлевич Такваров[5], Николай Павлович Горбатюк[6], Екатерина Владиславовна Лапардина[7], Максим Анатольевич Шалкин[8]

1 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. Ukolovdom@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1233-7562
2 Дом.РФ, АО, Москва, Россия. Tolovenkov90@bk.ru
3 Прокуратура г. Москвы, Москва, Россия. Gusa77@gmail.com
4 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. irinatingaeva@mail.ru
5 ДОЦ, ООО, Москва, Россия. ttakvarov@bk.ru
6 МОНТ, ООО, Москва, Россия. ngorbatyuk@mont.com
7 Мегафон Ритейл, АО, Москва, Россия. Katya.lapardina@mail.ru
8 Технодинамика, АО, Москва, Россия. shalkinma@yandex.ru

Аннотация. В современной экономической системе происходят серьезные изменения, касающиеся предприятий. Они связаны с преобразованием отношений, обусловленных активным внедрением цифровизации в стратегическом менеджменте, в системе повышения цифровой грамотности населения, в процессе формирования финансовой политики, в управлении персоналом, в деятельности по обеспечению безопасности организаций, а также в процессах адаптации предприятий к изменяющимся условиям. Эти изменения неоднозначно сказываются на результатах функционирования предприятий, нуждаются в научном осмыслении и совершенствовании.

Ключевые слова: цифровизация, кибербезопасность, цифровая грамотность, экономическая безопасность, адаптация к цифровизации

Благодарности. Авторы признательны Российскому университету дружбы народов за создание условий для подготовки материалов статьи к публикации. Исследование, на базе которого подготовлена статья, выполнено при поддержке гранта РФФИ № 20-010-00137.

Для цитирования: Уколов В. Ф. Экономика и управление цифровым предприятием в условиях адаптации к изменениям / В. Ф. Уколов [и др.] // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 21–30. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.2

JEL: O33

Original article

Economy and management of a digital enterprise in the conditions of adaptation to change

Vladimir F. Ukolov[9], Vasily K. Tolovenkov[10], Victoria V. Guseva[11], Irina V. Tingaeva[12], Taras Ya. Takvarov[13], Nikolay P. Gorbatyuk[14], Ekaterina V. Lapardina[15], Maxim A. Shalkin[16]

9 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. Ukolovdom@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1233-7562
10 Dom.RF JSC, Moscow, Russia. Tolovenkov90@bk.ru
11 Prosecutor's Office of the City of Moscow, Moscow, Russia. Gusa77@gmail.com
12 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. irinatingaeva@mail.ru
13 DOC LLC, Moscow, Russia. ttakvarov@bk.ru
14 MONT LLC, Moscow, Russia. ngorbatyuk@mont.com
15 Megafon Retail JSC, Moscow, Russia. Katya.lapardina@mail.ru
16 Technodinamika JSC, Moscow, Russia. shalkinma@yandex.ru

Abstract. The modern economic system is undergoing major changes regarding digital enterprises. They are associated with the transformation of relations due to the active implementation of digitalization in strategic management, in the system of increasing digital literacy of the population, in the process of shaping modern financial policy, in the practice of personnel management, in activities to ensure the security of organizations, including economic and cybersecurity, as well as in adaptation processes. digital enterprises to the conditions of digitalization. These changes affect the functioning of the entire system of the national economy, they need scientific understanding and the development of adequate implementation mechanisms.

Key words: digitalization, cybersecurity, digital literacy, economic security, adaptation to digitalization.

Acknowledgments. The authors are grateful to the Peoples' Friendship University of Russia for creating conditions for preparing the article materials for publication. The research on the basis of which the article was prepared was supported by the RFBR grant No. 20-010-00137.

For citation: Ukolov V. F. Economy and management of a digital enterprise in the conditions of adaptation to change. V. F. Ukolov [et al.]. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 21–30. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.2

JEL: O33

Вступление

Трансформационные преобразования предприятий, их перевод в цифровой формат функционирования, порождают новые, не используемые ранее экономические и управленческие отношения, реализуемые с помощью цифровых инструментов и технологий. Исследование показало наличие значительного числа факторов, влияющих на процесс преобразований, которые надо учитывать при формировании всех составляющих экономической и управленческой системы цифрового предприятия. Однако не все идет так гладко, как хотелось бы. Требуется новое понимание перспективных задач развития цифровых предприятий и создание адекватных стратегий для их решения. На цифровых предприятиях, количество работников, имеющих высокий уровень цифровой грамотности и владения цифровыми навыками ее использования, не должен быть ниже 75–80 %, а в практике управлении персоналом требуется использование психологического менеджмента. Финансовая политика цифровых предприятий все больше пронизывается цифровыми технологиями, используемыми на базе специальных платформ, и должна перестраиваться с целью повышения своей эффективности, увеличения скорости принятия решений в режиме реального времени, повышения их качества и прозрачности финансов. Цифровые предприятия, их экономика, менеджмент и персонал, слабо справляются с решением задач экономической и информационной безопасности, а действующие инструменты кибербезопасности не гарантируют защиту от нанесения ущерба и снижения угроз за счет адекватной профилактической работы.

Готовность цифровых предприятий к адаптации и уровень их адаптивности слабые, а система адаптации персонала к изменениям на большинстве предприятий не используется. Решение данных проблем требует значительно больше времени и ресурсов чем используется и является весьма актуальной задачей для экономики и управления цифровым предприятием в условиях цифровизации, нацеленной на рост доходов, решение социальных проблем компаний и развитие государства.

Материалы и методы

В целях обоснованности и достоверности полученных результатов исследования в статье использованы научные труды различных авторов, изложивших свое мнение в публикациях по данной проблеме. При подготовке статьи использовались также аналитические обзоры в области цифровой экономики и менеджмента, цифровой трансформации предприятий. Применялся ситуационный подход при изучении угроз и рисков экономической и кибербезопасности цифровых предприятий. Научную базу исследования составили методы анализа и синтеза, научной абстракции, обобщения тематических материалов, формализации, систематизации теории и практики, экономики и управления цифровым предприятием в условиях адаптации к трансформационным изменениям.

Результаты

Исследование показало наличие значимых факторов и мер, касающихся развития экономики и управления цифровым предприятием в условиях происходящих изменений. Должно быть достаточное количество работников, имеющих

© Уколов В.Ф., Толовенков В. К., Гусева В. В, Тингаева И. В., Такваров Т. Я., Горбатюк Н. П., Лапардина Е. В., Шалкин М. А., 2021

высокий уровень цифровой грамотности и владения навыками ее использования. В практике управлении персоналом требуется использование психологического менеджмента. Финансовую политику цифровых предприятий необходимо перестраивать адекватно достижениям цифровизации в сфере экономики. Действующие инструменты кибербезопасности наиболее успешны при сочетании профилактической работы с оперативной деятельностью по снижению угроз и предотвращению ущерба. Готовность цифровых предприятий к адаптации наиболее объективно оценивается при использовании показателя адаптивности к происходящим переменам. Трансформация экономики и управления предприятий в условиях цифровизации имеет успех в тех компаниях, где она поддерживается собственником и управляющим, умеющими убедить коллектив в необходимости перемен и подкреплены соответствующей мотивацией.

Обсуждение

Цифровая трансформация экономических отношений ведет к глубоким переменам на предприятиях, которые становятся цифровыми. По мнению ряда авторов, цифровая экономика — это такие отношения, благодаря которым «товары и услуги производятся с преобладающим использованием цифровых технологий, а данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства продукции и оказания услуг» [Аброскин, 2019]. По сути, результатом цифровой трансформации является появление нового цифрового предприятия, с новой организацией деятельности, с созданной цифровой платформой интеграции и взаимодействия всех участников в течение его жизненного цикла [Гимранов, 2020]. Новые предприятия вынуждены постоянно вносить адекватные изменения в стратегическое управление развитием, чтобы работать в современном формате, отвечая на вызовы времени и оставаться на плаву за счет приобретения конкурентных преимуществ цифровой эпохи. Предприятиям приходится использовать современные цифровые технологии, переформатировать под них людей, экономические, социальные отношения и менеджмент.

Цифровые технологии существенно изменили предприятия, сделав их клиентоцентричными, работающими на основе регламентов и стандартов, созданных для высокотехнологичных производств под выпуск новых продуктов и услуг. Цифровыми предприятиями стали компании, у которых наибольшая часть оборота связана с цифровой деятельностью и доход которых преимущественно связан с Интернетом и цифровыми технологиями. Важной особенностью цифрового предприятия является одновременное присутствие цифрового двойника выпускаемого продукта и цифрового двойника всего предприятия [Голышко, 2018].

Стратегическое управление развитием цифровым предприятием связано с процессом ***разработки и реализации стратегии***. Основу стратегического управления составляет построение новой стратегической модели цифровой трансформации, адекватной глобальным трендам развития и местным условиям ее реализация. Разработка стратегии начинается с анализа всех сторон деятельности предприятия и выявления слабых мест в его работе, которые должны быть устранены на основе цифровой трансформации. Исходя из результатов анализа, формируется цель, определяются задачи, реализация которых даст возможность получить предприятию запланированные результаты, в виде удовлетворенности клиентов, роста прибыли и эффективности, повышения экономической и кибербезопасности, цифровой грамотности и адаптивности персонала к новым условиям функционирования.

При разработке Стратегии необходимо ориентироваться на достижение перспективных целей развития компании, в виде роста индивидуальной удовлетворенности клиентов за счет перехода от массового производства к созданию штучных товаров, отражающих индивидуальные запросы потребителей; на увеличение доли предприятия на рынке товаров и услуг; на повышение его устойчивости и имиджа.

Важными мероприятиями по реализации стратегии предприятия являются: преобразование организационной структуры управления, создание проектного офиса, аналитического, логистического и иных требующихся подразделений, отвечающих за реализацию стратегии и получение ожидаемых результатов. Существенно внедрение актуальных цифровых технологий и платформенных решений в структурных подразделениях предприятия. Не обойтись и без организации специализированных сервисов, которые занимаются выявлением потребностей клиентов и

выстраивают коммуникации цифрового взаимодействия. Требуется также оптимизация и автоматизация всех бизнес-процессов, продвижение продуктов и услуг, обладающих новыми потребительскими свойствами.

Успех реализации стратегии цифровой трансформации системы управления развитием предприятия возможен лишь тогда, когда проводимые мероприятия поддерживаются собственником и управляющим, а коллектив, проявляя естественное сопротивление нововведениям, готов адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям работы. Однако, при всем этом процесс цифровизации дается нелегко: 70 % предприятий терпят неудачу [Салдана, 2020] . Успех во многом зависит не только от искусства предприятия формировать и реализовывать стратегию цифровизации, но и от роли государства, влияния общества и многих других составляющих успеха. Среди факторов, определяющих успех цифровой трансформации, выделяется ***цифровая грамотность***, представляющая собой совокупность знаний, компетенций, навыков и умений в сфере цифровизации. Их использование позволяет решать задачи цифрового менеджмента. Цифровая грамотность основана на общей грамотности и культуре, которые обновляются и дополняются. Основу цифровой грамотности составляют цифровые компетенции — способность решать разнообразные задачи с помощью специальных цифровых навыков (устоявшиеся, доведенные до автоматизма модели поведения в этой же области).

Цифровая грамотность включает следующие составляющие: общекультурная; социально-эмоциональная; информационная; медиаграмотность; коммуникативная; компьютерная; технологическая; грамотность в обеспечении цифровой безопасности — защитная; фото — визуальная, и еще одна — универсальная грамотность.

В области общекультурной грамотности необходимо уметь использовать в цифровизации научную картину мира и духовно-нравственные основы жизни человека. Социально-эмоциональная грамотность — это навыки, позволяющие людям управлять своими эмоциями, уметь применять нормы нравственности, «правила» поведения в киберпространстве. Информационная грамотность — это умение поиска и обработки информации, определения надежности источников, критической оценке данных, их интерпретации и предоставления клиенту. Нужно также уметь хранить и извлекать данные. В общем это умение работать с информацией. медиаграмотность — это знания об использовании авторских прав и лицензий на информацию. Она предполагает обладание компетенциями относительно законного создания контента и умения влиять на мировоззрение массового потребителя. Сюда же входит умение разрабатывать решения и выполнять их с помощью медиасистем. Коммуникативная грамотность предполагает использование цифровой коммуникации для общения между людьми. Востребованными компетенциями при этом являются умение взаимодействовать в цифровой среде и применять технологии, позволяющие защищать собственную репутацию. Компьютерная грамотность предполагает знание компьютера, программного обеспечения, возможностей его функционирования и перспектив совершенствования. Очень важно уметь использовать компьютерные новинки, на практике. Технологическая грамотность подразумевает знание устройств и особенностей работы с гаджетами. Обладатель таких знаний, должен видеть возникающие неполадки и находить возможности их устранения. Желательно также уметь создавать новые знания в этом направлении.

Грамотность в обеспечении цифровой безопасности (защитная грамотность) обычно преподносится как умение предотвращать риски и защищаться от них в цифровой среде. Сюда входит конфиденциальность общей, личной информации и данных о среде обитания человека. Визуальная грамотность позволяет воспроизводить, обрабатывать и оценивать фото — визуальные материалы. Универсальная грамотность содержит в себе в сбалансированном виде все виды грамотности.

С учетом воздействия на цифровизацию внутренних факторов, важное влияние на успех ее использования в реальной и виртуальной действительности, оказывает ***управление персоналом в условия цифровой трансформации***. При цифровой трансформации предприятия, система управления персоналом и ее технологии кардинально изменяются в соответствие с новой стратегией и политикой развития, постепенно превращаясь в цифровой менеджмент персонала. Это концептуально новый способ решения кадровых задач, на другом технологическом уров-

не и подготовки персонала, призванного выполнять работу на цифровом предприятии. Основой перехода предприятия на иную систему менеджмента персонала, будет перевод старой системы в облако, сопровождающийся внедрением интегрированных мобильных приложений и операционного менеджмента в режиме реального времени, при постоянном проведении анализа больших данных. Обобщенно можно сказать, что новая модель цифрового менеджмента персонала, с учетом российского опыта, может включать [Зотова, 2019]: интегрированные платформы HR, которые содержат политику менеджмента, процессы, операции и системы (взамен устаревшей составляющей «Процессы и транзакции»); мобильные приложения (взамен устаревшей составляющей «Системы в веббраузерах»); цифровой дизайн (взамен устаревшей составляющей «Бумажная документация и ее электронный вариант»); человекоориентированный дизайн (взамен устаревшей составляющей «Процессноориентированный дизайн»); реальное время (взамен устаревшей составляющей «Соглашение об уровне обслуживания и его времени»); операционные центры (взамен устаревшей составляющей «Сервисные центры»); оперативные отчеты в реальном времени (взамен устаревшей составляющей «Периодические отчеты»); интегрированные аналитические платформы и консоли (взамен устаревшей составляющей «Аналитические дополнения»).

Данная модель наличия конкретных составляющих не является уникальной и одинаковой для всех предприятий, проходящих цифровую трансформацию бизнеса. Она может отличаться в зависимости от специализации цифрового предприятия, конкретных ресурсов, условий и возможностей, но является апробированной на практике в успешно работающей организации.

Цифровые технологии менеджмента персонала ускоряют работу с информацией, упрощают общение с сотрудниками, предоставляют лучшие, чем раньше возможности сосредоточения на кадровых функциях, а предприятия, использующие их в повседневной жизни, получают преимущества перед теми, кто этого не делает[1]. В будущем, данные эффекты могут повыситься за счет того, что адресность информации и использования цифровых технологий менеджмента персонала изменится. Информация перестанет быть закрепленной лишь за кадровыми службами. К ней, через специальные платформы и цифровые приложения будут иметь доступ другие структурные подразделения, которым она требуется для принятия решений. Кадровые же службы сосредоточатся на преобразовании информации в готовые знания, используемые цифровой организацией для принятия решений, с минимальным вмешательством человека, существенно сократив персонал и возможные риски, за счет человеческого фактора [Куприянов, 2018].

Однако цифровая грамотность требует применения в различных сферах деятельности цифрового предприятия. Одной из таких сфер является ***финансовая политика цифрового предприятия, ее формирование и использование***. Суть финансовой политики цифрового предприятия заключается в создании и постоянном обновлении системы управления финансовыми ресурсами, на базе цифровых технологий и механизмов, с целью достижения стратегических и тактических целей развития [Гребенников, 2020]. В рамках задач, решаемых с помощью финансовой политики, есть четкая нацеленность на рост прибыли, финансовой устойчивости и управляемости компании за счет формирования полной и достоверной информации в режиме реального времени. Как правило, в результате успешной реализации финансовой политики цифрового предприятия, растет инвестиционная привлекательность и улучшаются показатели работы с клиентами.

Финансовая политика цифрового предприятия должна иметь свои, определенным образом структурированные составляющие, взаимосвязанные между собой системой экономических отношений и дополняющих друг друга в рамках целостного механизма функционирования финансов. Эти составляющие можно считать ее основными направлениями, к которым относится управление имуществом и управление капиталом. Формирование финансовой политики цифрового предприятия требует всестороннего анализа ее состояния, оценки, регламентации и выработки соответствующих технологических решений. Технологии финансовой политики, в условиях цифровизации, имеют важное значение. Они являются следствием изменения бизнес-модели предприятия, в связи с переходом его на цифровые технологии.

1 Например, Информатор : [сайт]. URL: https://dp.informator.ua/

Управление цифровым предприятием в условиях адаптации к трансформационным изменениям, требует обеспечения соответствующего уровня ***экономической и кибербезопасности цифрового предприятия***, включая его персонал. Распространение цифровизации, проникновение цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности приобретает все большую активность, которая сопровождается увеличением кибератак и других угроз, связанных с открытостью значительной части информации. Кибербезопасность является существенной частью информационной безопасности предприятия. Злоумышленники осуществляют целенаправленные атаки на объекты цифрового производства [Зегжда, 2018], преследуя цели обеспечения несанкционированного доступа к информации и использования ее для создания дополнительных конкурентных преимуществ. Они используют широкий набор каналов воздействия на коммуникационную среду, от влияния на оборудование, до проникновения в нее через уязвимые в этом отношении корпоративные сети.

Возникает потребность в создании системы управления безопасностью со стороны государства, крупного бизнеса цифровых отраслей и предприятий, общественных структур. Объектом защиты от возможных угроз должно выступать киберпространство, включающее данные, системы их передачи, обработки, хранения, управления, средства защиты с их взаимосвязями. Основными сегментами киберпространства являются суперкомпьютеры, облачные сервисы, системы управления искусственным интеллектом, корпоративные сети, мобильные и домашние системы, социальные сети. По сути, киберпространство — это глобальная сфера деятельности в структуре информационного пространства, состоящая из взаимосвязанной совокупности инфраструктур и информационных Интернет технологий, а также телекоммуникационных сетей и компьютерных систем.

В настоящее время в России роль регулятора в сфере информационной безопасности выполняют органы власти и различные организации, наделенные специальными функциями, реализация которых обеспечивает стабильную работу государства. Однако время, требует внесение адекватных корректив в действующую систему управления информационной безопасности на уровне государства, цифровых предприятий и отдельных коллективов. Необходимо достижение определенного баланса между изменениями требований к защищенности критической информационной инфраструктуры и темпами развития цифровых технологий.

Кибербезопасность складывается из набора взаимосвязанных правил и средств защиты информационных процессов, используемых для смягчения или нейтрализации киберугроз. Она достигается путем решения системы специальных задач. В первую очередь необходимо определить перечень и уровень угроз, оценить состояние защиты от них. Необходимо исследовать открытость действующих моделей управления доступом к информации, убедиться, что технологии виртуализации, являющиеся мощными средствами защиты, работают в режиме прогнозируемого поведения, что средства обработки и защиты информации разделены, а система защиты функционирует в автоматическом режиме опознания угроз по всем характеристикам. Она должна быть открытой в части связи с Интернет, масштабируемой, обновляемой с точки зрения использования новых принципов обнаружения атак и вирусов. Система защиты нацеливается также на использование конкурентами суперкомпьютеров для создания новых сценариев атак, вмешательства в управление хозяйственными процессами и реализацию других подобных целей.

Обратимся к ***экономической безопасности цифрового предприятия***, которое переходя на цифровизацию, одновременно с получением долгосрочных конкурентных преимуществ, ставит под угрозу само свое существование, генерируя, отсутствующие ранее угрозы и риски. Знание этих угроз и рисков дает возможность построить эффективную систему безопасности. Угроза представляет собой вероятность нанесения ущерба предприятию в ситуации неопределенности, под воздействием совокупности факторов и условий. Предотвращение угроз цифрового предприятия связано с преодолением административных, финансовых, информационных, кадровых внешних и внутренних проблем его существования. В первую очередь, должно быть достигнуто: соответствие государственного регулирования, потребностям нового технологического уклада, обеспечения цифровой грамотности и готовности персонала предприятий к цифровизации; обе-

спечение цифровизации предприятий инвестиционными ресурсами для внедрения цифровых технологий в достаточном объеме и на приемлемых условиях; создание условий, мотивирующих менеджмент, работников и собственников, осуществлять гармоничную цифровую трансформацию; преодоление технологической зависимости от зарубежных поставщиков цифровых платформ и технологий.

Таким образом, внедрение цифровых технологий подвергает трансформации все механизмы управления предприятием, обусловливая необходимость обеспечения экономической безопасности их формирования и использования. Основные направления обеспечения экономической безопасности цифрового предприятия лежат в области идентификации угроз, применяемых инструментов, методик оценки рисков и показателей экономической безопасности. Они присутствуют и в сфере нормативно-правовой, информационной, финансовой, кадровой и управленческой системах. Специфические риски экономической безопасности, возникают в результате несовершенства цифровой инфраструктуры, цифровых инструментов, неразвитости цифровых компетенций. Главными внутренними рисками экономической безопасности можно считать отсутствие понимания концепции цифровой трансформации на уровне менеджмента и сотрудников. Экономическая безопасность цифрового предприятия связана и с повышением уровня цифровых компетенций и навыков сотрудников, на основе овладениями ими цифровой грамотности, постоянно обновляющегося технического, информационного и программного обеспечения. В этих направлениях, дополненных новыми идеями, может совершенствоваться экономическая безопасность цифрового предприятия.

Другим важным условием успешной работы цифровых предприятий является их ***адаптация к цифровизации***. Адаптацию необходимо рассматривать в качестве своеобразного фильтра для бизнеса, общества и государства. Пройдя через него, они преобразуются в рамках действующих законов и вырабатывают приемлемые модели поведения. Чтобы адаптация к цифровизации проходила успешно, необходимо выработать подходящие концепции, правила, механизмы и инструменты ее реализации. Вначале к условиям цифровизации должно адаптироваться государство в соответствие с выработанной им стратегией. Оно может либо способствовать, либо мешать адаптации цифровых предприятий. Упорядочивать адаптацию может конкуренция в сочетании с государственным регулированием на основе стратегических подходов к изменениям. Государство определяет и правила адаптации экономики, вовлекая в данный процесс бизнес и общество. Оно устанавливает приоритет адаптации к природе исходя из того, что он обусловлен необходимостью сохранения природы как воспроизводственного базиса человека. Государство также выбирает ценности адаптации, что укрепляет его доминирующую роль в развитии адаптации по сравнению с другими участниками. И наконец, государство выполняет функции контроля за ходом адаптации, в рамках имеющейся стратегии ее реализации.

Адаптация предприятий к цифровизации является их насущной потребностью приспособления к постоянно изменяющейся среде. Чем выше адаптивность цифровых предприятий, тем выше эффективность их деятельности. В современных условиях практически невозможно найти какую либо область деятельности, в которой не происходила бы адаптация. На цифровом предприятии должны адаптироваться все аспекты его деятельности — культурные, технологические, организационные управленческие. Что касается персонала, то адаптации подвергаются его социально-культурные, личностные, индивидуальные и профессиональные составляющие. В большинстве случаев, адаптация выполняет преобразовательную функцию, поскольку она модифицирует все процессы, постоянно приспосабливая их к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды жизнедеятельности. Преобразуя организацию, адаптация вырабатывает у нее соответствующий иммунитет по отношению к внутренним и внешним воздействиям среды, не вписывающимся в институциональные каноны. Если все идет по институциональным правилам, то цифровые предприятия, адаптирующиеся, например, к изменяющимся цифровым инструментам управления, получают максимальную выгоду от их использования. При полной адаптации менеджмента цифровых предприятий к изменениям, происходящим в результате проводимой трансформации организации, инвестиции, вложенные в ее преобразование, приносят бизнесу

те результаты, на которые он рассчитывал.

Адаптация цифрового предприятия требует управления, представляющего процесс целенаправленного воздействия на факторы адаптации для достижения ожидаемых результатов. Необходимость управления адаптацией связана с минимизацией вероятного ущерба организации, вызванного грядущими переменами. Успешность адаптации цифровых организаций во многом определяется таким ее свойством, как адаптивность — способность преобразовывать свои интеллектуальные, управленческие и иные составляющие в процессе изменений, сохраняя при этом базовую устойчивость и обеспечивая рост эффективности деятельности. В условиях изменений, управление цифровым предприятием также должно быть адаптивным. Оно должно обладать способностью быстро и гибко реагировать на любые изменения среды и вырабатывать адекватные управленческие команды, позволяющие минимизировать действие возмущающих систему факторов.

Можно выделить ряд основополагающих принципов адаптации организации, своеобразных, иерархически выстроенных правил, на основе которых осуществляется адаптация; сохранение исторических, культурно-духовных ценностей народа, не адаптируемых к условиям иной цивилизации; доминирование российских законов над зарубежными, при проведении адаптации; развитие человека на основе сохранения в нем начал, заложенных природой. Цифровые предприятия могут приспосабливаться к внешним и внутренним изменениям с помощью создания и работы специальных служб адаптации кадров, основным инструментом деятельности которых является формирование и реализация программ адаптации. Нельзя допускать существенного опережения темпов и масштабов цифровизации предприятий по сравнению со скоростью культурно-духовного развития потенциала человека, что наблюдается сейчас. Это ведет к тому, что человеку становится все труднее адекватно реагировать на изменения, растут риски потери культурно-духовных компетенций человеческих ресурсов.

Яркими примерами адаптации глобальных фирм к цифровой трансформации являются крупнейшие промышленные конгломераты General Electric (GE) и Siemens. Siemens и GE которые борются за контроль над интернетом вещей и рынком индустрии 4.0. Их особенностью является реализация инвестиционных проектов в новые инструменты и сервисы, адаптирующие компании к изменениям, включая радикальное изменение для этого структуры операций конгломерата, чтобы приспособиться к новым требованиям законодательства по регулированию их деятельности.

Резюме

Цифровая трансформация экономических отношений ведет к глубоким переменам на предприятиях, которые становятся цифровыми. Их экономическое устройство, пронизывается отношениями цифровизации, которые наряду с основными факторами производства, становятся дополнительным ключевым фактором. По сути, результатом цифровой трансформации является появление нового цифрового предприятия с новой организацией деятельности, с созданной цифровой платформой интеграции и взаимодействия всех участников в течение его жизненного цикла. Цифровыми предприятиями становятся организации, у которых наибольшая часть оборота связана с цифровой деятельностью и доход которых преимущественно связан с Интернетом и цифровыми технологиями. Эти предприятия вынуждены вносить адекватные изменения в управление развитием, чтобы работать в современном формате, отвечая на новые вызовы времени и быть конкурентоспособными.

Конфликт интересов

Авторы подтверждают, что представленные материалы не содержат конфликта интересов.

Список источников

1. Аброскин, 2019 — *Аброскин А. С.* Экономическое развитие в цифровую эпоху / А. С. Аброскин [и др.]. Москва : Дело, 2019. 88 с. ISBN: 978-5-7749-1451-7.
2. Гимранов, 2020 — *Гимранов Р. Д.* Группировка угроз и рисков экономической безопасности цифрового предприятия нефтегазовой отрасли: ситуационный подход / Р. Д. Гимранов // Креативная экономика = Creative Economy. 2020. Том 14. № 7. С. 1291–1310. DOI: 10.18334/ce.14.7.110684.
3. Голышко, 2018 — *Голышко А.* Разные грани цифрового предприятия // Хабр : [сайт]. URL: https://habr.com/

ru/post/353864/. Дата публикации 24.04.2018.

4. Гребенников, 2020 — *Гребенников А. А.* Сущность и составляющие финансовой политики предприятия / А. А. Гребенников // Планово-экономический отдел. 2020, № 1. С. 15–22. ISSN: 2220-8623.
5. Зегжда, 2018 — *Зегжда Д. П.* Кибербезопасность прогрессивных производственных технологий в эпоху цифровой трансформации / Д. П. Зегжда [и др.] // Вопросы кибербезопасности. 2018. №2 (26). С. 2-15. DOI: 10.21681/2311-3456-2018-2-2-15.
6. Зотова, 2019 — *Зотова И. В.* Методы управления персоналом в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО «Сбербанк России») / И. В. Зотова, Г. М. Магомедова // Инновационная наука = Innovation Science. 2019. № 3. С. 85–91. ISSN: 2410-6070.
7. Конина, 2018 — *Конина Н. Ю.* Проблемы менеджмента крупнейших мировых фирм в условиях цифровой трансформации / Н. Ю. Конина // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2018. №7(79). С. 18–25. ISSN: 2410-3837.
8. Куприянов, 2018 — *Куприянов А. Н.* Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики / А. Н. Куприянов, Т. А. Бруева // Менеджмент современных технологий в интегрированных структурах : Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Орёл : Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, 2018. 365 с. С. 297–302.
9. Салдана, 2020 — *Салдана Т.* Почему цифровая трансформация не дает результата, что делать, чтобы все заработало / Тони Салдана. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 275 с. ISBN: 978-5-9614-3859-8.

References

1. Abroskin A. S. *Ekonomicheskoye razvitiye v tsifrovuyu epokhu* [Economic development in the digital era]. A. S. Abroskin [et al.]. Moscow: Delo Publ., 2019. 88 p. ISBN: 978-5-7749-1451-7 (in Russ.).
2. Gimranov R. D. Gruppirovka ugroz i riskov ekonomicheskoy bezopasnosti tsifrovogo predpriyatiya neftegazovoy otrasli: situatsionnyy podkhod [Grouping of threats and risks to economic security of a digital enterprise in the oil and gas industry: a situational approach]. R. D. Gimranov. *Creative Economy.* 2020; 7(14):. 1291–1310. DOI: 10.18334/ce.14.7.110684 (in Russ.).
3. Golyshko A. Raznyye grani tsifrovogo predpriyatiya [Different facets of a digital enterprise]. *Habr*: [website]. URL: https://habr.com/ru/post/353864/. Date of publication 04/24/2018 (in Russ.).
4. Grebennikov A. A. Sushchnost' i sostavlyayushchiye finansovoy politiki predpriyatiya [Essence and components of the financial policy of the enterprise]. A. A. Grebennikov. *Planovo-ekonomicheskiy otdel* [Planning and economic department]. 2020;1: 15–22. ISSN: 2220-8623 (in Russ.).
5. Zegzhda D. P. Kiberbezopasnost' progressivnykh proizvodstvennykh tekhnologiy v epokhu tsifrovoy transformatsii [Cybersecurity of progressive production technologies in the era of digital transformation]. D. P. Zegzhda [et al.]. *Voprosy kiberbezopasnosti*. 2018; 2 (26):2-15. DOI: 10.21681/2311-3456-2018-2-2-15 (in Russ.).
6. Zotova I. V. Metody upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoy transformatsii (na primere PAO "Sberbank Rossii") [Methods of personnel management in the context of digital transformation (on the example of Sberbank of Russia PJSC)]. I. V. Zotova, G. M. Magomedova. *Innovation Science*. 2019; 3: 85–91. ISSN: 2410-6070 (in Russ.).
7. Konina N. Yu. Problemy menedzhmenta krupneyshikh mirovykh firm v usloviyakh tsifrovoy transformatsi [Management problems of the world's largest companies in the context of digital transformation]. N. Yu. Konina. *Neftegaz.RU*. 2018; 7 (79): 8–25. ISSN: 2410-3837 (in Russ.).
8. Kupriyanov A. N. Sovremennyye tendentsii v upravlenii chelovecheskimi resursami v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Modern trends in human resource management in the context of digital transformation of the economy]. A. N. Kupriyanov, T. A. Brueva. *Menedzhment sovremennykh tekhnologiy v integrirovannykh strukturakh* [Management of modern technologies in integrated structures] : Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference. Orel : Orel State University named after I. S Turgenev Publ., 2018.365 p. P. 297–302 (in Russ.).
9. Saldana T. Pochemu tsifrovaya transformatsiya ne dayet rezul'tata, chto delat', chtoby vse zarabotalo [Why digital transformation does not work, what to do to make everything work]. Tony Saldana. Moscow : Alpina Publisher, 2020.275 p. ISBN: 978-5-9614-3859-8 (in Russ.).

Информация об авторах:
Уколов Владимир Федорович — доктор экономических наук, профессор. Российский университет дружбы народов (РУДН), 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6. AuthorID 641366. **Головенков Василий Константинович** — главный специалист АО «Дом.РФ», Воздвиженка 10, Москва, 125009, Россия. **Гусева Виктория Викторовна** — старший помощник прокурора ЦАО г. Москвы. Прокуратура г. Москвы, пл. Крестьянская Застава, 1, Москва, ГСП-2, 109992, Россия. **Тингаева Ирина Васильевна** — магистр кафедры управления цифровым предприятием в ТЭК, РУДН. **Такваров Тарас Яковлевич** — менеджер ООО «ДОЦ», ул. Родионовская, 17/3, Москва, 125466, Россия. **Горбатюк Николай Павлович** — продуктовый маркетолог ООО «МОНТ», ул. Пресненский Вал, 14, эт. 10, пом. I, ком. 13. Москва, 123557, Россия. **Лапардина Екатерина Владиславовна** — специалист офиса продаж и обслуживания АО «Мегафон Ритейл». Оружейный переулок 41. Москва, 127006, Россия. **Шалкин Максим Анатольевич** — начальник управления по закупкам оборудования АО «Технодинамика», ул. Большая Татарская, 35, с. 5 Москва, 115184, Россия.

Information about the authors:

Ukolov Vladimir F. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198. AuthorID 641366. **Tolovenkov Vasily K.** – Chief specialist of Dom.RF JSC. 10 Vozdvizhenka, Moscow, 125009, Russia. **Guseva Victoria V.** – Senior Assistant to the Prosecutor of the Central Administrative District of Moscow, Prosecutor's Office of the City of Moscow, 1 Krest'yanskaya Zastava pl., Moscow, GSP-2, 109992, Russia. **Tingaeva Irina V.** – Master of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the RUDN University. **Takvarov Taras Y.** – manager, DOC LLS, 17/3 Rodionovskaya st., Moscow, 125466, Russia. **Gorbatyuk Nikolay P.** – Product marketer, MONT LLC, 14 Presnensky Val str., floor 10, room 1–13, Moscow, 123557, Russia. **Lapardina Ekaterina V.** – specialist in the sales and service office of the Megafon Retail JSC, 41 Oruzheiny Lane, Moscow, 127006, Russia. **Shalkin Maxim A.** – Head of the equipment procurement department of the Technodinamika JSC, 35/5 Bolshaya Tatarskaya str., Moscow, 115184.

Статья поступила в редакцию 11.01.2021; одобрена после рецензирования 22.01.2021; принята к публикации 22.01.2021.
The article was submitted 01/11/2021; approved after reviewing 01/22/2021; accepted for publication 01/22/2021

DIGITALIZATION AND MANAGEMENT · ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 31–38.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 31–38.

Original article
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.3

Adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the digital enterprise economy

Vladimir F. Ukolov[1], Nikolay P. Gorbatyuk[2], Vasily K. Tolovenkov[3], Victoria V. Guseva[4], Irina V. Tingaeva[5], Taras Ya. Takvarov[6], Maxim A. Shalkin[7], Ekaterina V. Lapardina[8]

1 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. Ukolovdom@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1233-7562
2 MONT LLC, Moscow, Russia. ngorbatyuk@mont.com
3 Dom.RF JSC, Moscow, Russia. Tolovenkov90@bk.ru
4 Prosecutor's Office of the City of Moscow, Moscow, Russia. Gusa77@gmail.com
5 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. irinatingaeva@mail.ru
6 DOC LLC, Moscow, Russia. ttakvarov@bk.ru
7 Technodinamika JSC, Moscow, Russia. shalkinma@yandex.ru
8 Megafon Retail JSC, Moscow, Russia. Katya.lapardina@mail.ru

Abstract. The development of digital enterprises takes place in constantly changing conditions, requiring the use of adequate infrastructure and technological capabilities to adapt to change, withstanding competition in domestic and foreign markets. The priority areas in the implementation of infrastructure and technological opportunities for the development of digital enterprises are updated strategic management technologies, non-standard mechanisms for increasing economic activity of the population, better digital financial instruments, as well as effective cybersecurity and economic adaptation systems required in the new economic conditions.

Key words: strategic management, digitalization of finance, economically active population, cybersecurity.

Acknowledgments. The authors are grateful to the Russian University of Friendship of Peoples for creating the conditions for preparing the materials of the article for publication. The study on the basis of which the article was prepared was carried out with the support of the RFBR grant No. 20-010-00137.

For citation: Ukolov V. F. Adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the digital enterprise economy. V. F. Ukolov [et al.]. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 31–38. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.3

JEL: O33

Научная статья
УДК 338.2

Адаптивная инфраструктура и технологические возможности для развития экономики цифрового предприятия

Владимир Федорович Уколов[9], Николай Павлович Горбатюк[10], Василий Константинович Толовенков[11], Виктория Викторовна Гусева[12], Ирина Васильевна Тингаева[13], Тарас Яковлевич Такваров[14], Максим Анатольевич Шалкин[15], Екатерина Владиславовна Лапардина[16]

9 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. Ukolovdom@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1233-7562
10 МОНТ, ООО, Москва, Россия. ngorbatyuk@mont.com
11 Дом.РФ, АО, Москва, Россия. Tolovenkov90@bk.ru
12 Прокуратура г. Москвы, Москва, Россия. Gusa77@gmail.com
13 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. irinatingaeva@mail.ru
14 ДОЦ, ООО, Москва, Россия. ttakvarov@bk.ru
15 Технодинамика, АО, Москва, Россия. shalkinma@yandex.ru
16 Мегафон Ритейл, АО, Москва, Россия. Katya.lapardina@mail.ru

Аннотация. Развитие цифровых предприятий происходит в постоянно меняющихся условиях, требующих использования соответствующей инфраструктуры и технологических возможностей для адаптации к изменениям, выдерживая конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках. Приоритетными направлениями в реализации инфраструктуры и технологических возможностей для развития цифровых предприятий являются обновленные технологии стратегического управления, нестандартные механизмы повышения экономической активности населения, более совершенные цифровые финансовые инструменты, а также необходимые эффективные системы кибербезопасности и экономической адаптации в новых экономических условиях..

Ключевые слова: стратегическое управление, цифровизация финансов, экономически активное население, кибербезопасность

Благодарности. Авторы признательны Российскому университету дружбы народов за создание условий для подготовки материалов статьи к публикации. Исследование, на базе которого подготовлена статья, выполнено при поддержке гранта РФФИ № 20-010-00137.

Для цитирования: Ukolov V. F. Adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the digital enterprise economy / V. F. Ukolov [et al.] // Вестник МИРБИС, 2021. № 1 (25). С. 31–38. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.3

JEL: O33

Introduction

Economic and managerial changes in the national management system cannot do without modern technologies, tools and mechanisms for their use in real and virtual reality. Together with information, structured knowledge, a system of skills and skills, they are modern drivers for the development of digital enterprises. Unfortunately, not all digital enterprises are achieving high success and the reasons for this are very specific and different. Some enterprises do not have a proper development strategy, others have problems with digitalization of finance, third have a system of cybersecurity and adaptability of technology to current changes. All together experience inconvenience due to insufficient economic activity of the population. Given the importance of the development of digital enterprises and large companies based on them, solving these problems is an urgent task of important national economic importance.

Materials and methods

The article used scientific publications on this problem, which made it possible to summarize the accumulated experience and identify the features of the modern state of use of adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the economy of digital enterprises. Statistical processing of information from available sources was used. The scientific basis of the study was compiled by various methods of cognition, which allow comparing the objects of study in time, space, in close relationship with each other and with other phenomena.

Results

The study showed the presence of such priority areas in the implementation of infrastructure and technological opportunities for the development of digital enterprises, such as updating strategic management technologies, using non-standard mechanisms to increase economic activity of the population, using advanced digital financial instruments, as well as effective cybersecurity systems and adapting the economy required in the new economic conditions. New possibilities of finance are shown when using them on the Internet, through successfully integrated information and computer technologies, in the field of communications. Attractive funding opportunities for projects such as crowdfunding, crowdsourcing and fundraising have become available. The basic technologies of digital enterprises in the field of finance are highlighted: blockchain, cryptocurrencies, big data, distributed databases, new platform companies associated with the generation, processing, storage, and transfer of data. An increase in the indicator of economic activity of the population of Rossi was revealed, necessitating an adequate increase in digital literacy and digital culture of citizens. An effective tool for staff adaptation, such as a corporate social network, is proposed for wide implementation, which allows employees to significantly reduce the time to adapt to new living conditions for digital companies. It is recommended to develop a security rule for digital enterprises operating remotely and show the need to train personnel to comply with them, taking into

© Ukolov V. F., Gorbatyuk N. P., Tolovenkov V. K., Guseva V. V., Tingaeva I.V., Takvarov T. Ya., Shalkin M. A., Lapardina E. V., 2021

account the accumulated corporate practice of protecting information in various situations.

Discussion

Effective strategic management by development of the digital enterprises is a necessary condition of successful functioning of economy. It is necessary to understand the organization using different information technologies allowing to create competitive advantage in the market of commodity and services in the activity as the digital enterprise, within the created strategy and providing more than 75% arrived due to digitalization. Strategy is understood as the combination of methods of the competition and business organization directed to satisfaction of individual customer needs and achievement of the goals of the company with the most rational way.

The management of the digital enterprise has to develop such strategy of management which will conform more to requirements of modern business. A variety of strategy and their combination allow to transform actions in compliance with changes of internal or external factors which influence activity of the company [Grimashevich 2018].

The most rational sequence of actions of strategic management in the form of the corresponding stages includes forming of strategic vision of the future of the company; statement of the planned development purposes; development of strategy at various levels, a pyramid of development of strategy; strategy implementation; assessment of results and correction of strategic vision. It should be noted that strategic management by the digital enterprise represents cascade model [Kosheleva 2019]. At the same time, at each stage the transition as on the following level of management can be performed, and return to the previous level, for example, for specification of any information is made. Besides, digital technologies constantly

are improved, appear new players in the market while others disappear that demands correction of the current strategy of enterprise management and adoption of the relevant decisions. During development of strategy of management of the digital enterprise it is necessary to give paramount attention to questions of relevance of the applied technologies of digitalization.

However, before making changes to the current strategy of management, it is necessary to find out the following questions: what sphere of production it will be directed new technologies to; what tools will be required for their introduction; that for changes it will be required to bring in the current activity of the enterprise; what possible risks from implementation of new technologies consist in and that can be received for effect as a result of expected changes. At the same time many companies develop a strategy of the enterprises not always proceeding from business challenges for the sake of which solution it is developed [Baranovsky 2018].

Now most the enterprises are not ready to carry out digital transformation. Their management does not realize real need of digitalization and quite often works without the necessary strategy. All this demands understanding of an essence and features of strategic management by development of the digital enterprises, ability to formulate the accurate goals and objectives facing its collective.

Before being engaged in strategy, the management of the digital enterprise needs to carry out work with employees and to manage to explain importance of the carried-out changes for the future of the company. The implementation of the strategy will depend on how much it can create the conditions required to adapt employees to update business processes. Other actions of the management will also be required. Now special attention is not accidentally paid, for example, to management of finance, demand for which remains at the high level, as a result of the mass digitalization of economic entities demanding development of adequate financial instruments and relations.

From that, finance is how effective, the competitiveness of the digital enterprises in many respects depends. It should be noted that the modern terms of business are dictated need of transition of the enterprises to use of digital technologies for the financial sphere. This phenomenon from the category of desirable, turns into the status of obligatory digitalization of financial processes, their organization and control, creation of digital financial products. Digital products promote increase in efficiency and competitiveness of management of finance, make them available in real time, allow the enterprises to feel steadily in the market.

Now understanding that the digital economy is not only development and introduction of innovations and innovations which by right have to possess the priority place in modern society, but also purposeful work of financial institutions is

actively formed. Essentially new opportunities of finance reveal at their use on the Internet, through successfully integrated information and computer technologies, in the sphere of communications [1]. Modern sites on the Internet allow to improve conditions not only for business, but also for search of necessary financial resources, investments. On the basis of rapid development of information and communication technologies, new attractive funding opportunities, for example due to use of crowd funding, crowdsourcing and fundraising became available to the modern enterprises [Ukolov 2017].

Digital technologies increase effectiveness of financial management. They penetrate financial strategy, strengthening its technological capabilities regarding work with big data, with information in real time, with investment projects, business by processes, logistics, and other components in which finance participates, causes emergence of new digital products. Basic technologies of the digital enterprises in the sphere of finance can be considered: a blockchain, cryptocurrencies, big data, the distributed databases, the new enterprise platforms which are connected with generation, processing, storage and data transmission. By means of digital solutions it is possible to automate accounting, to improve analytics and to build uniform financial processes in the companies and branches.

Introduction of new digital products is directed to creation of the most favorable conditions for permanent monitoring of existence of financial resources and also option of their most effective placement and use for the purpose of satisfaction of economic interests of the enterprise and search of competitive advantages [Stepanets 2018].

In the conditions of digital transformations of spheres of economic activity, the discrepancy of traditional, most widespread models of finance of the enterprise, with new models is traced. It is caused by existence of contradictions between the existing management systems and construction new, with other digital financial infrastructure accelerating capital flow. However, despite existing disagreements, in modern conditions the financial strategy of the enterprise has to be directed to achievement of the following key purposes (fig. 1).

1 Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii [Digital Economy of the Russian Federation] : National Program: Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r dated July 28, 2017. *Government of Russia* : [website]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Date of publication 07/31/2017 (in Rus.).

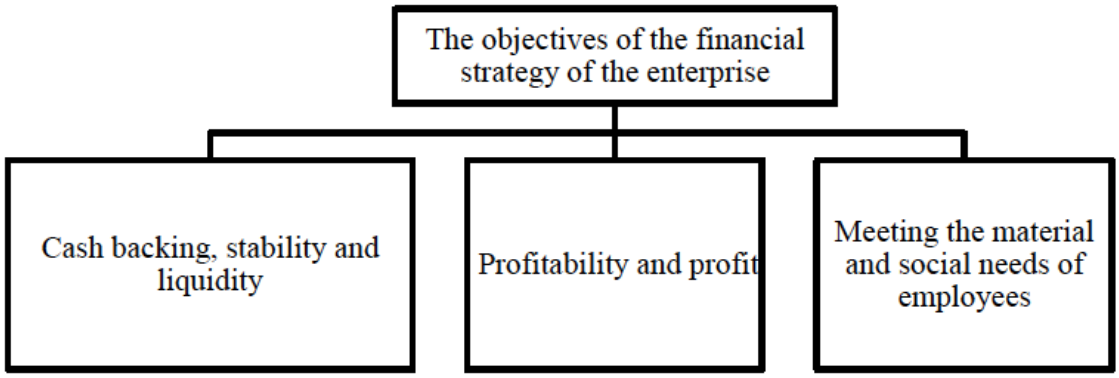


Figure 1. Key objectives of the company's financial strategy

At the same time, in new conditions management of finance of the enterprise has the difficulties. We will analyze some of them [Trofimova 2020]. So, use of digital technologies in strategic management by finance leads to the increased risks connected with information and demands development of an information security system. Its insufficiently effective work can lead to financial losses of the company and even to its bankruptcy. Use of digital strategic solutions in the sphere of finance not always does without technological mistakes. From emergence as a result of failures in work of a financial system from which it is not always possible to be protected. And failures can be at any time and in the most unexpected situations [Shirinkina 2019].

Management of finance of the enterprise is subject existence of a considerable part of other risks which are inherent in all system of digitalization and work in virtual space. They can be neutralized in certain limits over time.

The majority of transformations of economic entities are connected with the digitalization

demanding a certain level of activity of the working population. We will use the analysis of its state for 2017–2019 to understand the developing trends of change and to use them when planning and forecasting the forthcoming changes. So, if in 2017 the number of the working population in Russia made 95.8% (72,316 thousand people from all labor), then in 2018, it increased a little (by only 0.3%, or to 72,532 thousand people)[2]. However, in 2019 the number of the working population was already reduced by 0.8% (or by 599 thousand people) and the number of busy decreased up to 71,933 thousand people. If we continue the analysis and we investigate this indicator in 2020, then we will see that the active population in Russia in November of this year increased and reached up to 75.3 million persons[3].

Thus, the indicator of economic activity of the population of Rossi tends growth, allows to count on participation of citizens in the happening transformations. It will also demand creation of necessary conditions for achievement of appropriate levels of digital literacy, a digital maturity and acquisition of the required skills. Personnel of the modern enterprises, also has to correspond to the competences necessary for professional activity in the conditions of digital economy. They also need mastering of new technologies and instruments of digital management. managements. All this will allow to create future economy on balance of the human resources supported with digital technologies and instruments of management of new generation.

Other important question of success of digital transformations is the adaptability of the working population and personnel of the companies, to the happening changes. It is clear, that everyone has to be able to adapt, without loss of value reference points. But there is a question, what perspective decisions for problems of adaptation, especially, how to create the convenient instrument of communication between the worker and the company management that adaptation, including its social aspect, took place successfully.

Practice shows that such tool is the corporate social network which large companies [Belonogova 2017] are able to afford to create. By means of it the staff of the company can communicate in chats as with each other, and with the management. In particular, it can look approximately so: the news feed places information on the happening and planned changes in the company, and an opportunity to unite in interest groups allow to share experience, to start new communications and to build up the required relationship; the social network can provide access to the materials and documents which are required the solution for development to online a format.

In order that adaptive workers could find quickly specialists necessary to them, understand the organizational structure of the company and accelerate process of the adaptation, the simple system of search of colleagues, an opportunity to create virtual the plan scheme, all departments can be added to social network. One more useful function – the calendar in which all significant events are included: meetings, presentations, planning meetings, corporate events and many other things.

The thorough and well thought over orientation of social network under needs of clients of the company and also addition function of geolocation which can be very attractive can become a pleasant bonus.

At development of technologies of digitalization of economic entities, questions of information security support are put[4] in the forefront. Permanent updating of cyberthreats at the enterprises in general and ordinary workers demands adequate skills of counteraction and adaptation to the happening changes, without any losses. Due to the distribution of a remote operating mode, the employees using the personal space for Internet-communication have to observe safety requirements at the enterprise level that demands expenditure of means in this direction, including creations of the mode of safety of corporate information.

Weak spot in a home information network are routers, using which, it is possible to capture working devices and to pass from one device to another, trying to be fixed in corporate network for

2 Ekonomicheski aktivnoye i trudosposobnoye naseleniye [Economically active and able-bodied population]. *Rosinfostat* : [website]. URL: https://rosinfostat.ru/ekonomicheski-aktivnoe-naselenie/ (accessed 12/23/2020) (in Rus.).

3 Dinamika chislennosti ekonomicheski aktivnogo naseleniya [Dynamics of the economically active population]. *Goskomstat RF*: [website]. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b00_24/IssWWW.exe/Stg/d000/i000040r.htm (accessed 12/23/2020)(in Rus.).

4 Kiberbezopasnost' vstupayet v poru zrelosti [Cybersecurity is entering its maturity]. *PwC* : [website]. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-trust-insights-2021.html (accessed 01/12/2021) (in Rus.).

its use in the purposes. Measures of protection are inseparable from the enterprises here. The latest trends in enterprise protection are IT infrastructure upgrades and faster cloud migrations, making it difficult for hackers to locate and process data.

Remote work also represents a problem as immersion in a cloud environment and use of new tools for joint operation, do security by even more difficult task. For ensuring transparency of a system and requirements satisfaction in scaling, the organization collect and store huge volumes of data from various sources and Wednesdays which quite often become available to unauthorized faces.

There is a probability and the fact that weak spots in the application programming interfaces helping to develop services and the software on the corresponding devices and also giving opportunities for customer interaction through various applications will be subject to the attacks of malefactors. Malefactors can use program intermediaries as entry points in the organization and as interfaces become more and more essential in corporate virtual space, the probability of their attack becomes more real. It demands acceptance of the preventive and infrastructure measures of protection protecting from this type of threats. At the same time, for safe remote work of employees at home constantly awaking to be required protection of IT infrastructure of the companies. It will concern all removed labor over time.

The persons making decisions on improvement of a system of information protection have to use the most qualitatively made forecasts and consider them when developing strategy of cyber security. Implementation of strategy constructed on reliable information will allow to build the proper system of protection against threats which manifestation probability in the foreseeable future is rather high. The notification of users about tactics and possible vectors of the attack of malefactors can serve as other measure of protection. Besides, the companies have to develop safety rules during the work for the remote mode, train personnel in their observance and extend the advanced corporate practicians of information protection in various situations. Such rules have to reflect security policy of the company and a response to the arising incidents. At the same time the round-the-clock detection of threats, carrying out the complex analysis, regular updating of the used applications and definition of priority measures of protection is important.

Summary

The peculiarities of the modern state of using adaptive infrastructure and technological opportunities for the development of the economy of digital enterprises make it necessary to use various system-forming approaches. These include the implementation of updated strategic management technologies, non-standard mechanisms for increasing economic activity of the population, more advanced digital financial instruments, as well as effective cybersecurity systems and economic adaptation required in the new economic conditions. They allow digital enterprises to develop and qualitatively solve the problems of satisfying the needs of consumers in a real and virtual operating environment.

Conflicting interest

The authors confirm that the submissions do not contain a conflict of interest.

References

1. Baranovsky 2018 – Baranovsky V. Yu. Formirovaniye strategicheskoy karty upravleniya predpriyatiyem na osnove kontseptsii tsifrovoy transformatsii biznesa [Formation of the strategic map of business management on the basis of the concept of digital transformation of business]. V. Yu. Baranovsky, I. M. Zaichenko. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2018; 11 (3): 185-193. DOI: 10.18721/JE.11316 (in Rus.).
2. Belonogova 2017 – Belonogova N. N. Adaptatsiya personala: na zametku HR-menedzheram [Personnel adaptation: a note to HR managers]. KP: [website]. URL: https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html. Publication date 12/29/2017 (in Rus.).
3. Grimashevich 2018 – Grimashevich O. N. Strategicheskoye upravleniye kompaniyami v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Strategic management of companies in the digital economy]. O. N. Grimashevich. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economic University]. 2018; 5 (74); 9-11. ISSN: 1994-5094 (in Rus.).
4. Kosheleva 2019 – Kosheleva T. N. Osobennosti strategicheskogo upravleniya malykh i srednikh servisnykh

kompaniy v usloviyakh stanovleniya tsifrovoy ekonomiki [Peculiarities of strategic management of small and medium-sized service companies in the conditions of the formation of the digital economy]. T. N. Kosheleva, T. A. Sorvina. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal = Saint-Petersburg Economic Journal*. 2019; 4: 61–67. DOI: 10.25631/PEJ.2019.4.61.67 (in Rus.).

5. Stepanets 2018 – Stepanets L. Yu. Analiz razvitiya i effektivnost' vnedreniya tsifrovizatsii v neftegazovuyu otrasl' [Development analysis and efficiency of digitalization implementation in the oil and gas industry]. L. Yu. Stepanets, E. A. Akopyan. *Innovatsionnaya nauka = Innovation science*. 2018; 7-8: 69-72. ISSN: 2410-6070 (in Rus.).
6. Trofimova 2020 – Trofimova N. N. Problemy strategicheskogo upravleniya biznes-protsessami v usloviyakh kompleksnoy tsifrovizatsii naukoyemkikh proizvodstv [Problems of strategic management of business processes in the context of complex digitalization of science-intensive industries]. N. N. Trofimova. *Vestnik universiteta*. 2020; 8: 33–40. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-8-33-40 (in Rus.).
7. Ukolov 2017 – Ukolov V. F. Proryvnyye innovatsionnyye kriptotekhnologii sovremennykh ekonomicheskikh sistem [Breakthrough innovative cryptotechnologies of modern economic systems]. V. F. Ukolov, A. N. Sazanovich. *Vestnik MIRBIS*. 2017; 4 (12): 105-110. eISSN: 2411-5703 (in Rus.).
8. Shirinkina 2019 – Shirinkina E. V. Transformatsiya printsipov upravleniya chelovecheskim kapitalom v usloviyakh razvitiya tsifrovoy ekonomiki [Transformation of the principles of human capital management in the context of the development of the digital economy]. E. V. Shirinkina. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2019; 29 (1): 55–61. ISSN: 2412-9593 (in Rus.).

Список источников

1. *Барановский В. Ю.* Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса / В. Ю. Барановский, И. М. Зайченко // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2018; 11(3): 185–193. DOI: 10.18721/JE.11316.
2. *Белоногова Н. Н.* Адаптация персонала: на заметку HR-менеджерам. КП : [сайт]. URL: https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html. Дата публикации 29.12.2017.
3. *Гримашевич О. Н.* Стратегическое управление компаниями в условиях цифровой экономики / О. Н. Гримашевич // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018; 5(74); 9–11. ISSN: 1994-5094.
4. *Кошелева Т. Н.* Особенности стратегического управления малых и средних сервисных компаний в условиях становления цифровой экономики / Т. Н. Кошелева, Т. А. Сорвина // Петербургский экономический журнал = Saint-Petersburg Economic Journal. 2019; 4: 61–67. DOI: 10.25631/PEJ.2019.4.61.67.
5. *Степанец Л. Ю.* Анализ развития и эффективность внедрения цифровизации в нефтегазовую отрасль / Л. Ю. Степанец, Э. А. Акопян // Инновационная наука = Innovation science. 2018; 7-8: 69–72. ISSN: 2410-6070.
6. *Трофимова Н. Н.* Проблемы стратегического управления бизнес-процессами в условиях комплексной цифровизации наукоемких производств / Н. Н. Трофимова // Вестник университета. 2020; 8: 33–40. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-8-33-40.
7. *Уколов В. Ф.* Прорывные инновационные криптотехнологии современных экономических систем / В. Ф. Уколов, А. Н. Сазанович // Вестник МИРБИС. 2017; 4(12): 105–110. eISSN: 2411-5703.
8. *Ширинкина Е. В.* Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики / Е. В. Ширинкина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. 2019; 29(1): 55–61. ISSN: 2412-9593.

Information about the authors:

Ukolov Vladimir F. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198. AuthorID 641366.

Gorbatyuk Nikolay P. – Product marketer, MONT LLC, 14 Presnensky Val str., floor 10, room 1–13, Moscow, 123557, Russia.

Tolovenkov Vasily K. – Chief specialist of Dom.RF JSC. 10 Vozdvizhenka, Moscow, 125009, Russia. **Guseva Victoria V.** – Senior Assistant to the Prosecutor of the Central Administrative District of Moscow, Prosecutor's Office of the City of Moscow, 1 Krest'yanskaya Zastava pl., Moscow, GSP-2, 109992, Russia. **Tingaeva Irina V.** – Master of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the RUDN University. **Takvarov Taras Y.** – manager, DOC LLS, 17/3 Rodionovskaya st., Moscow, 125466, Russia. **Shalkin Maxim A.** – Head of the equipment procurement department of the Technodinamika JSC, 35/5 Bolshaya Tatarskaya str., Moscow, 115184. **Lapardina Ekaterina V.** – specialist in the sales and service office of the Megafon Retail JSC, 41 Oruzheiny Lane, Moscow, 127006, Russia.

Информация об авторах:

Уколов Владимир Федорович — доктор экономических наук, профессор. Российский университет дружбы народов (РУДН), 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6. AuthorID 641366. **Горбатюк Николай Павлович** — продуктовый маркетолог ООО «МОНТ», ул. Пресненский Вал, 14, эт. 10, пом. I, ком. 13. Москва, 123557, Россия. **Толовенков Василий Константинович** — главный специалист АО «Дом.РФ», Воздвиженка 10, Москва, 125009, Россия. **Гусева Виктория Викторовна** — старший помощник прокурора ЦАО г. Москвы. Прокуратура г. Москвы, пл. Крестьянская Застава, 1, Москва, ГСП-2, 109992, Россия. **Тингаева Ирина Васильевна** — магистр кафедры управления цифровым предприятием в ТЭК, РУДН. **Такваров Тарас Яковлевич** — менеджер ООО «ДОЦ», ул. Родионовская, 17/3, Москва, 125466, Россия. **Шалкин Максим Анатольевич** — начальник управления по закупкам оборудования АО «Технодинамика», ул. Большая Татарская, 35, с. 5 Москва, 115184, Россия. **Лапардина Екатерина Владиславовна** — специалист офиса продаж и обслуживания АО «Мегафон Ритейл». Оружейный переулок 41. Москва, 127006, Россия.

The article was submitted 01/15/2021; approved after reviewing 02/22/2021; accepted for publication 02/22/2021.

Статья поступила в редакцию 15.01.2021; одобрена после рецензирования 22.02.2021; принята к публикации 22.02.2021

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 39–46.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 39–46.

Научная статья
УДК 332.025
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.4

Информационно-коммуникационные технологии как инструмент человеческого развития

Евгений Владимирович Моргунов[1,2], Александр Николаевич Шеремет[1,3], Владимир Сергеевич Чернявский[4]

1 ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Москва, Россия
2 morgun1976@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-7687-0040
3 201071sh@gmail.com
4 ЦЭМИ РАН, Москва, Россия. vchern2007@bk.ru

Аннотация. Актуальность исследования. Важным фактором качества жизни на сегодняшний день является уровень информатизации повседневной жизни населения, особенно в мегаполисах. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) являются одним из наиболее важных факторов, влияющих на формирование общества двадцать первого века. Их революционное воздействие касается образа жизни людей, их образования и работы, а также взаимодействия с властными структурами.
Цель исследования заключается в анализе состояния и перспектив развития (ИКТ) отрасли в России, выявлении проблем внедрения уже существующих ИТ решений для упрощения взаимодействия власти разного уровня с населением.
Практическая значимость. В статье показаны преимущества развития и внедрения ИКТ в разные сферы жизнедеятельности человека, взаимодействия муниципальных органов, а также органов власти с жителями. Показаны тенденции развития ИТ сферы и выявлены проблемы, мешающие развитию цифровизации в регионах.

Ключевые слова: информационные технологии, инновационная экономика, экономика знаний, облачные технологии, цифровая экономика.

Для цитирования: Моргунов Е. В. Информационно-коммуникационные технологии как инструмент человеческого развития / Е. В. Моргунов, А. Н. Шеремет, В. С. Чернявский // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 39–46. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.4

JEL: O31

Original article

Information and communication technologies as a tool for human development

Evgeniy V. Morgunov[5,6], Aleksey N. Sheremet[4,7], Vladimir S. Chernyavskiy[8]

5 ISESP FCTAS RAS, Moscow, Russia.
6 morgun1976@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-7687-0040
7 201071sh@gmail.com
8 CEMI RAS, Moscow, Russia. vchern2007@bk.ru

Abstract. Relevance of the study. An important factor in the quality of life today is the level of informatiza-tion of the daily life of the population, especially in megacities. Information and communication technologies (ICTs) are one of the most important factors influencing the formation of the twenty-first century society. Their revolutionary impact concerns people's way of life, their education and work, as well as their interaction with power structures.
The purpose of the study is to analyze the state and prospects of the development of the (ICT) industry in Russia, to identify problems of implementing existing IT solutions to simplify the interaction of authorities at different levels with citizens.
Practical significance. The article shows the advantages of the development and implementation of ICT in different spheres of human life, the interaction of municipal bodies, authori-ties with residents. The article shows the trends in the development of the IT sector, as well as identifies problems that hinder digitalization in the regions.

Key words: information technologies, innovation economy, knowledge economy, cloud technologies, digital economy.

For citation: Morgunov E. V. Information and communication technologies as a tool for human development. E. V. Morgunov, A. N. Sheremet, V. S. Chernyavskiy. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 39–46. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.4

JEL: O31

Введение

Качество жизни современного человека становится в большей степени зависимым от уровня потребления им информационных продуктов и услуг, а также от их доступности и качества. Мобильная телефония, персональные компьютеры с выходом в Интернет, многоканальное цифровое телевидение, бортовые автомобильные навигационные спутниковые системы — это уже неотъемлемые атрибуты современного человека, без которых его повседневная жизнь и профессиональная деятельность становятся неполноценным [Тоффлер, 2007].

Анализ основных определений, характеризующих ИКТ отрасль

Следует отметить, что споры о четком определении среди ученых относительно технологий ИКТ продолжаются и до сих пор, единый знаменатель так и не найден.

Так «официальное» определение информации в России, данное в ГОСТ 7.0–99, звучит следующим образом: информация — сведения, воспринимаемые человеком и (или) международной практике информация — это знания относительно фактов, событий, вещей, идей и понятий, которые в определённом контексте имеют конкретный смысл [ГОСТ 33707-2016, 2017].

В экономическом словаре информация это — передача сведений и данных, значений экономических показателей, являющихся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономические решения в управлении [Райзберг, 2019].

Еще одним определением ИКТ, предложенным ЮНЕСКО, является комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации; вычислительной техникой и методами организации и взаимодействия людей с производственным оборудованием их практическим применением, а также связанными со всем этим социальными, экономическими и культурными проблемами.

На основании анализа предлагаемых определений информации и информационных технологий можно предложить такое ее развернутое определение: информация — это знания и сведения о материальных, абстрактных или виртуальных сущностях, создаваемые и накопленные человечеством и реализуемые на практике в процессе деятельности субъектов информации и определяются целью использования информации; они хранятся на конкретных материальных носителях, но при этом могут неограниченно копироваться на другие носители. Такое определение не претендует на исчерпывающую полноту, однако оно выделяет важнейшие свойства информации.

Следует отметить, что единое определение современного общества, также отсутствует. Одной из причин этого является стремительное развитие ИКТ, которое спровоцировало постепенную трансформацию экономики индустриального общества в экономику информационного общества. В большинстве случаев используется термин инновационная экономика, чуть реже встречаются другие названия (экономика знаний, цифровая, сетевая, новая экономика).

Тем не менее инновационная экономика находится в процессе становления и на ее стабильное развитие будут влиять следующие факторы: создание единого информационно-коммуникационного пространства как части мирового информационного поля; становление и в последующем доминирование в экономике новых технологических укладов, базирующихся на массовом использовании перспективных информационных технологий, средств вычислительной техники и телекоммуникаций; создание и развитие рынка информации и знаний как факторов производства в дополнение к рынкам природных ресурсов, труда и капитала, переход информационных ресурсов общества в реальные ресурсы социально-экономического развития; повышение уровня образования, научно-технического и культурного

© Моргунов Е. В., Шеремет А. Н., Чернявский В. С., 2021

развития за счет расширения возможностей систем информационного обмена на международном, национальном и региональном уровнях; создание эффективной системы обеспечения прав граждан и социальных институтов на свободное получение, распространение и использование информации как важнейшего условия демократического развития [Окинавская хартия.., 2000].

Таким образом, одним из важнейших факторов развития инновационной экономики можно считать информационно-коммуникационные технологии, развитие которых, в последние годы было особенно быстрым. А сами технологии ИКТ приобрели все характеристики полноценного товара, имеющего свою цену, востребованность и актуальность на определенный период времени.

Достижения

Продолжая развивать тему информационного общества, нельзя не упомянуть о принятых и планируемых законах и решениях по развитию и внедрению ИКТ, а также существующих на данном этапе результатах.

Таким примером можно назвать проект «Третья платформа» — технологии которые входят в состав понятия, цель которой заключается в распространении доступа к системам с помощью мобильных устройств. По предварительным оценкам это и будет служить основным локомотивом развития отрасли ИТ в мировом масштабе. Прогноз роста составил около 75 % (IDC)[2].

Говоря о построении информационного общества в России, следует упомянуть принятие в 2002 году государственной программы «Электронная Россия на 2002–2010 гг.», которая хотя и не была полностью выполнена, но все же дала мощный толчок развитию информационных технологий в российских регионах. Более активное внедрение процесса информатизации началось с принятия в феврале 2008 г. «Стратегии развития информационного общества», действовавшей до 2015 года. В Стратегии была поставлена цель — вывести нашу страну в двадцатку лидеров по уровню развития информационных технологий и в десятку лидирующих стран по доступности информационной и телекоммуникационной среды для всех слоев и структур общества к 2015 году.

К сожалению, поставленная цель не была достигнута. Вместе с тем определенные успехи все же были представлены. Так, в 2013 г. более 93 % организаций использовали персональные компьютеры, 85 % пользовались интернетом, несколько хуже обстояло дело с открытием веб-сайтов в интернете — 31,4 %. В 2014–2015 гг. с небольшими отклонениями в ту или иную сторону по отдельным показателям достигнутый уровень использования ИКТ в организациях сохранялся, причем заметно увеличилось число организаций со своими веб-сайтами в Интернете.

В 2016 году в стране уже было 80 миллионов пользователей Интернета, из них процент россиян имеющих высокоскоростной выход в глобальную паутину вырос до 18,77 %.

Так, на 100 человек приходилось 159,95 мобильного телефона и из 100 человек 71,29 использовали мобильный доступ ко всемирной паутине. Средняя скорость в сети «Интернет» в РФ увеличилась на 29 % (до 12,2 Мбит/с), что в свою очередь, позволило сравняться с показателями таких стран как: Франция, Италия и Греция. Ежегодный прирост пользователей онлайн-сервисов хранения данных колеблется около отметки в 40 %. Также стабильно растет рынок «облачных» услуг — примерно на 40 % ежегодно. Благодаря Интернету в 2015 году в России реализовано товаров и услуг в объёме, равном 2,3 % ВВП страны; при этом по данным Всемирного экономического Форума Россия в 2016 г. по доступности услуг сотовой связи занимает 2-е место в мире, а по доступности широкополосного доступа — 10-е место[3] [Цифровая экономика.., 2017].

Проблемы отрасли и их решения

Вместе с тем среди факторов, сдерживающих развитие российского рынка ИКТ, можно выделить такие как: недостаточный спрос со стороны государства, низкая платежеспособность населения, недостаточная предпринимательская активность, дефицит кадров и нехватка образовательных программ в области ИТ. В тоже время российские технологические компании способны не только провести импортозамещение, но серьезно улучшить свои позиции на мировом рынке.

Для решения вышеперечисленных проблем правительством РФ 9 мая 2017 года была приня-

2 Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков ИТ(на период 2014-2018 годы) // Buduguru : [сайт]. URL: http://buduguru.org/media/89 (дата обращения 20.12.2020).

3 Россия заняла десятое место в «Глобальном индексе по кибербезопасности» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ : [сайт]. URL: https://digital.gov.ru/ru/events/37579/. Дата публикации 03.11.2017.

та программа на 2017–2030 годы, целью которой является внедрение и разработка новых технологий, обеспечивающих комплексное становление информационного общества России.

В последствии, в программу вносились изменения и дополнения связанные с изменениями во внутренней и внешней политики государства. Теперь к вышеперечисленному поставлена задача по развитию технологий информационной безопасности. А основной упор в программе делается на национализацию цифровой экономики, обеспечение национальных интересов и исполнение национально значимых проектов. По-прежнему среди стратегических направлений развития ИТ особое место занимают облачные технологии, аналитика больших объемов данных, интернет вещей, цифровое производство, интеграция мобильных устройств и технологий социальных сетей в корпоративную среду, способствующий созданию сложных автономных систем и другие инновационные технологии, обеспечивающие переход к устойчивому развитию определяющих развитие отрасли ИТ на много лет вперед.

По мере развития и внедрения ИКТ технологий в органы государственной власти появилось понятие «электронное правительство», определение которому закреплено в правовых актах РФ и звучит следующим образом: электронное правительство — «новая форма организации деятельности органов государственной власти, обеспечивающая за счет широкого применения информационно-коммуникационных технологий качественно новый уровень оперативности и удобства получения организациями и гражданами государственных услуг и информации о результатах деятельности государственных органов» [Концепция формирования.., 2009].

Формирование электронного правительства в России началось с 2009 года, когда был открыт Портал государственных услуг РФ, но из-за отсутствия системного описания бесшовного перехода от вербальных спецификаций и инструментов поддержки этого перехода в середине 2013 г. произошла его полная остановка. В середине 2013 г. была принята «Концепция развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде» [Концепция развития.., 2013]. Основной задачей данной концепции стало развитие коммуникации и взаимодействия органов власти разного уровня с жителями страны, а также оказание разного рода услуг на дистанционной основе при помощи сети интернет и различных приложений. Все эти меры минимизируют обмен данными в бумажном формате, сокращают время обработки информации, упрощают и самое главное улучшают качество оказываемых услуг государственных органов. Теперь на дистанционной основе стали доступны такие услуги как оплата налогов и штрафов, прием разного рода заявлений, передача показаний приборов потребления электроэнергии, запись в поликлинику и т. д. В рамках программы также осуществляется оптимизация и повышение эффективности взаимодействия бизнеса с органами власти.

В 2016 г. намеченные программой планы были выполнены на 80,4 %. Количество пользователей платформой государственных и муниципальных услуг за 2016 год увеличилось в 2 раза и достигло 40 млн человек[1].

В 2016 г. Россия впервые попала в рейтинг ООН, в числе стран с активно развивающимися технологиями взаимодействия государство-гражданин.

Россия также вошла в список Топ-50 стран с наиболее высоким уровнем вовлеченности граждан (E-Participation, электронное участие), представленный в этом же исследовании (Россия заняла в этом рейтинге 34 место).

В том же году города Магадан — Сахалин — Камчатка (ПВОЛС) были объединены волоконно-оптической линией связи, что позволило внедрять постоянно развивающиеся технологии дистанционной коммуникации между жителями тех регионов и органами власти, а также способствовало расширению доступа к другой информации (образовательной, развлекательной, актуальной новостной повестке и т. д.). Это также способствовало снижению стоимости доступа в интернет и сокращению нагрузки на спутниковые линии связи.

В настоящее время среди мегаполисов России только Москва по развитию информационного общества может быть отнесена к группе лидеров среди других мегаполисов мира. Следует отметить уровень информатизации, который оценивается мировым сообществом в сфере ИТ техно-

1 О развитии многофункциональных центров государственных и муниципальных услуг // Правительство России : [сайт]. URL: http://government.ru/orders/selection/406/22144/. Дата публикации 13.03.2016.

логий как высокий. Так, России удалось занять 13 место. Для справки, Сидней занял 18-ое место, Мадрид 19 и Париж 21-ое место. По оценкам европейских городов Москва заняла восьмое место (CNews Analytics).

Однако, по мнению экспертов, имеется необходимость более полного задействования уже имеющихся ресурсов, которые увеличили бы эффективность работы градообразующей отрасли и повысили бы рейтинг.

Учитывая, вышесказанное можно сделать вывод о достаточно высокой скорости становления информационного общества в России. Это позволяет сделать вывод о высоком уровне технологического задела в области ИКТ. Также подтверждением тому служит массовый переход частных компаний, образовательной сферы, сферы услуг и развлечений к разработкам ИТ отрасли. Это далеко не полный список сфер отражающий масштабность цифровизации в России, что в свою очередь создает все необходимые условия для перехода к информационному обществу.

Однако эти успехи имеют выборочный характер и проявляются в основном в таких мегаполисах, как Москва, Санкт-Петербург и, в меньшей степени, еще в 7—10 мегаполисах.

В целом же, Россия пока еще не смогла сократить отставание от промышленно развитых стран по уровню информатизации экономики и общества. И на это есть определенные причины, а именно: сырьевая направленность российской экономики является огромным тормозящим фактором развития других отраслей, в том числе и информационного общества в целом; неготовность чиновников к трансформационным процессам управления, внедрению новых технологических решений и стремительно развивающихся инновационных разработок; не до конца сформировавшаяся система налоговых и правовых отношений в ИКТ, недостаточное внимание к подготовке специалистов в этой сфере, требования к которым постоянно растут, пропорционально развитию самой отрасли; в большинстве регионов наблюдается разрозненность информационной инфраструктуры: эффективной информационной поддержки рынков товаров и услуг, в том числе в сфере электронной торговли.

Отсутствие должного регулирования экономической деятельности при выходе российских предприятий и других организаций сферы ИКТ на российский и мировой рынки требует дополнительных решений, высокий уровень монополизации сетей связи, создающий барьеры на пути их использования и приводящий к перекосам в тарифной политике, отсутствие в настоящее время условий создания и ведение единого реестра формализованных данных информационного пространства. Все это является лишним препятствием к становлению информационного общества.

Еще одной актуальной проблемой, является непропорциональная цифровизация регионов России. Максимально посильная вовлеченность и приобщение каждого трудоспособного гражданина РФ в силу потребностей и его возможностей в сферу ИТ, находится в числе приоритетных направлений. К сожалению, это является достаточно сложной задачей. Большинство жителей регионов находятся за чертой бедности, в этом случае про наличие ПК и смартфонов говорить не приходится. Ни сфера образования, ни организации здравоохранения, ни органы муниципальной власти не обеспечены в полной мере необходимым оборудованием для внедрения даже половины ИТ решений по сравнению с крупными городами.

Вышеперечисленное требует государственного участия по созданию мажоритарного подхода к внедрению и реализации мер по созданию условий использования новейших технологий в разных секторах экономики, что в свою очередь будет способствовать созданию информационной экономики в РФ.

Государственное участие в этом случае играет огромную роль, так как формулировка «меры по созданию условий» носит комплексный подход, который требует инвестиционных вложений и их итоговой оценки эффективности, обеспечения на государственном уровне совместных программ по развитию ИТ проектов с зарубежными партнерами. Также государство должно быть заинтересовано в обеспечении честной конкурент-ной среды, обеспечивать налоговое и антимонопольное регулирование с целью роста компаний — разработчиков ИТ технологий, выступать в роли гаранта информационной без-опасности граждан РФ. Для развития рынка в том числе и сферы ИТ, необходима здоровая конкуренция, где предприниматель сможет сделать выбор в сфере ИТ решений, который наиболее подходит к его виду

деятельности. От государства требуется и такая поддержка, как:

- обеспечение госзаказами на ранних стадиях развития компаний разработчиков;
- субсидии;
- льготное кредитование;
- доступ к радиочастотным ресурсам;
- программы обмена опытом государственных разработчиков и частных компаний в сфере информационной безопасности.

Естественным условием предоставления вышеперечисленных мер поддержки ИТ сферы является соблюдение национальных интересов в рамках разработанной государственной программы.

Правительство РФ должно разработать и обеспечить просветительскую деятельность среди населения, в которой будет подробно объяснены преимущества использования цифровых технологий, безопасность использования таких ИТ решений. Должен быть предоставлен план развития и внедрения таких технологий в будущем, так как любые нововведения жителями зачастую воспринимаются негативно. Для нивелирования таких последствий следует разрабатывать образовательные программы.

Еще одним немаловажным фактором в развитии информационного общества является экономическое развитие регионов, что будет способствовать появлению новых рабочих мест, повышению платежеспособности населения, что сделает более доступными разработки ИКТ для простых граждан. Это в свою очередь скажется на образовании, оптимизации взаимодействия муниципальных учреждений и населения, а также снизит нагрузку на федеральный бюджет.

Информационная безопасность. Нерешенным остается вопрос о пересмотре программ в образовательной сфере. Понятие информационная безопасность (ИБ) с развитием ИТ технологий становится актуальным не только специалистам узкой направленности, но и обычным гражданам в повседневной жизни. Необходима разработка образовательных программ по обеспечению информационной безопасности кадров разных уровней для соответствующих структур как в национальных интересах и масштабах, так и для частного сектора. Следует разработать стандарты подготовки выпускников для разного уровня образования по информационной безопасности. Особое внимание необходимо уделить ученым и госслужащим, разработав для них специальный курс, который необходимо будет проходить с определенной периодичностью. Такой курс требует постоянных обновлений, обусловлено это стремительным развитием технологий в сфере ИТ.

Для решения этой проблемы можно было бы задействовать профильные лаборатории и институты РАН, центры научно-технических разработок в ИТ сфере, также необходимо подключить частные организации соответствующего профиля, так как их опыт ведения конкурентной борьбы, зачастую, связан с качеством информационной безопасности. Совместный опыт частных и государственных организаций по заданной тематике по-могут увидеть объективную и актуальную картину, а также выявить более точно проблемные зоны в сфере информационной безопасности. Также такое сотрудничество даст необходимый опыт и знания для разработки курсов для образовательных учреждений разного уровня.

В заключение можно отметить, что на сегодняшний день ИКТ играет огромную роль в развитии экономики. С одной стороны это продажа технологий ИТ сферы как на отечественном рынке, так и на зарубежном. С другой стороны это оптимизация процессов экономической, социальной, политической и других сфер жизни общества с помощью ИТ решений. Вышеперечисленные факторы прямо пропорционально влияют на уровень качества жизни населения в целом.

Также, учитывая, общемировые тенденции стремительного развития инновационных технологий в сфере информационных коммуникаций, а также их восстребованность на мировом рынке, Россия имеет все шансы занять долю мирового рынка в этой сфере, что позволит нивелировать потери, связанные со снижением стоимости сырой нефти, а также повысит уровень информационной безопасности благодаря интегрированности в постоянный процесс инновационных разработок в ИТ сфере.

Интегрированность ИТ решений в сферу бизнеса обеспечит коммуникацию с разно-го рода государственными учреждениями, что с одной стороны упростит взаимодействие, а с другой стороны снизит возможность применения нелегальных схем ухода от налогов и других правонарушений. Разработки ИТ сферы уже зарекомен-

довали себя как эффективный способ борьбы с коррупцией.

Список источников

1. Концепция развития.., 2013 — Концепция развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде : Распоряжение Правительства РФ № 2516-р. от 25 декабря 2013 г. // Правительство России : [сайт]. URL: http://government.ru/docs/9462/. Дата публикации 25.12.2013.
2. Концепция формирования.., 2009 — Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года : Распоряжение Правительства РФ N 632-р от 06.05.2008 (в ред. Постановления Правительства РФ № 219 от 10.03.2009) // СПС КонсультантПлюс.
3. Окинавская Хартия.., 2000 — Окинавская Хартия глобального информационного общества // Президент России : [сайт]. URL: http://www.kremlin.ru/supplement/3170. Дата публикации 21.07.2000.
4. Цифровая экономика.., 2017 — Цифровая экономика Российской Федерации : Национальная программа : Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 28 июля 2017 г. // Правительство России : [сайт]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Дата публикации 31.07.2017.
5. Райзберг, 2019 — *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг [и др.]. 6-е изд. перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2019. 512 с. ISBN: 978-5-16-009966-8.
6. Тоффлер, 2007 — *Тоффлер Э.* Революционное богатство / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер. Москва : АСТ, 2007. 576 с. ISBN: 978-5-17-044872-2.
7. ГОСТ 33707-2016, 2017 — ГОСТ 33707-2016 (ISO/IEC 2382: 2015) Информационные технологии (ИТ). Словарь. // Техэксперт : [сайт]. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200139532. Дата публикации 01.09.2017.

References

1. Kontseptsiya razvitiya mekhanizmov predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug v elektronnom vide [The concept of development of mechanisms for the provision of state and municipal services in electronic form] : Order of the Government of the Russian Federation No. 2516-r. of December 25, 2013. *Government of Russia* : [website]. URL: http://government.ru/docs/9462/. Date of publication 12/25/2013 (in Rus.).
2. Kontseptsiya formirovaniya v Rossiyskoy Federatsii elektronnogo pravitel'stva do 2010 goda [The concept of the formation of electronic government in the Russian Federation until 2010] : Order of the Government of the Russian Federation N 632-r dated 06.05.2008 (as amended by the Decree of the Government of the Russian Federation No. 219 dated 10.03.2009). *SPS ConsultantPlus*. (in Rus.)
3. Okinavskaya Khartiya global'nogo informatsionnogo obshchestva [Okinawa Charter of the Global Information Society]. *President of Russia* : [website]. URL: http://www.kremlin.ru/supplement/3170. Date of publication July 21, 2000 (in Rus.).
4. Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii [Digital Economy of the Russian Federation] : National Program: Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r dated July 28, 2017. *Government of Russia* : [website]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Date of publication 07/31/2017 (in Rus.).
5. Raizberg B. A. *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar'* [Modern economic dictionary]. B. A. Raizberg [et al.]. 6th ed. revised and add. Moscow : Infra-M Publ., 2019. 512 p. ISBN: 978-5-16-009966-8 (in Rus.).
6. Toffler E. Revolyutsionnoye bogatstvo [Revolutionary wealth]. E. Toffler, H. Toffler. Moscow : AST Publ., 2007. 576 p. ISBN: 978-5-17-044872-2 (in Rus.).
7. GOST 33707-2016 (ISO / IEC 2382: 2015) Information technology (IT). Dictionary. Techexpert: [website]. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200139532. Date of publication 09/01/2017 (in Rus.).

Информация об авторах:
Моргунов Евгений Владимирович — кандидат экономических наук, зав. лабораторией ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Нахимовский просп., 32, 117418, Москва, Россия. ResearcherID (WoS): E-2462-2018; РИНЦ AutorID: 86043; **Шеремет Александр Николаевич** — кандидат социологических наук, старший научный сотрудник ИСЭПН ФНИСЦ РАН. РИНЦ AuthorID: 1071268 ; **Чернявский Владимир Сергеевич** — кандидат экономических наук, ведущий инженер, ЦЭМИ РАН, Нахимовский просп., 47, 117418, Москва, Россия. РИНЦ Author ID: 852279

Information about the authors:

Morgunov Evgeniy V. – Candidate of Sci. (Econ.), Head of laboratory. ISESP FCTAS RAS, 32 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. SPIN-code: 8139-4337; ResearcherID (WoS): E-2462-2018; RCSI AutorID: 86043; **Sheremet Aleksey N.** – Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher ISESP FCTAS RAS. RSCI AuthorID: 1071268; **Chernyavskiy Vladimir S.** – Candidate of Sci. (Econ.), Lead Engineer, CEMI RAS, 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. Author ID: 852279.

Статья поступила в редакцию 11.12.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.
The article was submitted 12/11/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 47–54.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 47–54.

Научная статья
УДК 334.021.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.5

Человеческий капитал цифровой модернизации экономики

Михаил Александрович Корытный[1], Сергей Васильевич Мищеряков[2], Дмитрий Сергеевич Мищеряков[3], Троицкий Дмитрий Александрович[4], Екатерина Сергеевна Воробьева[5]

1 Международный институт менеджмента ЛИНК, г. Жуковский, Московская область, Россия. kor_mik@inbox.ru

2 Корпоративный образовательный и научный центр ЕЭС (НП «КОНЦ ЕЭС»), Москва, Россия. msv@keu-ees.ru

3 ПАО «Роснано», Москва, Россия. Dop86@bk.ru

4 Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (НИУ), Москва, Россия. dimatroickij@yandex.ru

5 Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия. es_vorobyeva@guu.ru

Аннотация. В статье изложены научные подходы к формированию цифровых технологий управления формированием человеческого капитала для реального сектора экономики России. Предлагается выделить конкретные компетенции в качестве единиц обучения, оцифровать их, создать поуровневый классификатор и на базе оцифрованных единиц выстроить систему формирования заказа ,систему выбора используемых для выполнения заказа средств ,непрерывную (от общего образования до профессионального обучения по заданной должности) систему профессионального образования по индивидуальным образовательным траекториям с четко определенными параметрами и сфокусированными инвестициями в человеческий капитал. Используя сформированные системы, предложено обеспечить цифровую модернизацию основных дидактических процессов с конкретными диагностируемыми результатами обучения [Афанасьев, 2019]. Для практической апробации подходов предлагается выбрать не-сколько отраслей реального сектора экономики для пилотных проектов с последующим распространением опыта на всю экономику России.

Ключевые слова: человеческий капитал, дидактические единицы, цифровая экономика, цифровые технологии управления, цифровая система образования, непрерывное образование, профессиональное обучение.

Для цитирования: Корытный М. А. Человеческий капитал цифровой модернизации экономики / М. А. Корытный [и др.] // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 47–54. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.5

JEL: O31

Original article

Human capital of digital modernization of the economy

Mikhail A. Korytny[6], Sergey V. Mishcheryakov[7], Dmitry S. Mishcheryakov[8], Dmitry A. Troitsky[9], Ekaterina S. Vorobyeva[10]

6 International Institute of Management LINK, Zhukovsky, Moscow region, Russia. kor_mik@inbox.ru

7 NP "CTSCenter UES", Moscow, Russia. msv@keu-ees.ru

8 PJSC "Rusnano", Moscow, Russia. Dop86@bk.ru

9 Bauman Moscow State University,Moscow, Russia. dimatroickij@yandex.ru

10 The State University of Management, Moscow, Russia. es_vorobyeva@guu.ru

Abstract. The article outlines scientific approaches to the formation of digital technologies for managing the formation of human capital for the real sector of the Russian economy.
It is proposed to single out specific competencies as units of training, digitize them, create a lev-el-by-level classifier and, on the basis of the digitized units, build an order formation system, a system for choosing the means used to complete the order, continuous (from general education to vocational training for a given position) a system of professional education according to individual educational trajectories with clearly defined

parameters and focused investments in human capital. Using the formed systems, it is proposed to provide digital modernization of the main didactic processes with specific diagnosed learning results. For practical approbation of approaches, it is proposed to select several sectors of the real sector of the economy for pilot projects with the subse-quent dissemination of experience to the entire Russian economy.

Key words: human capital, didactic units, digital economy, digital management technologies, digital education system, continuous education, vocational training.

For citation: Korytny M. A. Human capital of digital modernization of the economy. M. A. Korytny [et al.]. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 47–54. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.5

JEL: O31

Введение

Во втором десятилетии двадцать первого столетия Российская экономика, обретая «суверенитет» может и должна решать задачи нетривиального прорывного характера по траекториям лидирующего технологического развития. Достижение этой цели определено национальными проектами.

Одним из важнейших национальных проектов России на ближайшие годы стала цифровая трансформация экономики.

Кодифицированы следующие понятия:

- «Цифровая экономика — хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [О Стратегии развития.., 2017];
- «Цифровая (электронная) экономика — это экономика, характерной особенностью которой является максимальное удовлетворение потребностей всех ее участников за счет использования информации, в том числе персональной. Это становится возможным благодаря развитию информационно-коммуникационных и финансовых технологий, а также доступности инфраструктуры, вместе обеспечивающих возможность полноценного взаимодействия в гибридном мире всех участников экономической деятельности: субъектов и объектов процесса создания, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Для «полноценного» взаимодействия все субъекты и объекты экономики должны обрести значительную цифровую составляющую» [Цифровая экономика.., 2017].

В Постановлении Правительства РФ от 18 апреля 2016 г. N 317 «О реализации Национальной технологической инициативы» определено, что «Основными целями направления, касающегося кадров и образования, являются:

- создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами;
- создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России» [О реализации Национальной.., 2016].

Прежде всего, необходимо отметить следующее. Целями работ в области цифровой экономики являются: «создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан» [там же]. «Цифровая экосистема — это совокупность современных сообществ и экосистем, где сосуществуют люди и цифровые агенты в своем развитии» [Лихачев, 1997].

Ключевым фактором успеха всех инновационных инициатив является человеческий капитал компаний, формируемый в ходе непрерывного процесса развития, в том числе в рамках профессионального образования. В соответствии с приведенными определениями, сфера образования является частью системы цифровой экономики России. С учетом этого определяющим для дости-

© Корытный М. А., Мищеряков С. В., Мищеряков Д. С., Троицкий Д. А., Воробьева Е. С.., 2021

жения целей развития становится представление данных в предметной сфере в цифровом виде.

С учетом этих положений цифровая система образования — это система образования, в которой ключевым фактором являются данные в цифровом виде, обработка и использование результатов анализа которых позволяет обеспечить ее эффективность и результативность. В ходе анализа внедрения цифровых технологий в область непрерывного образования отчетливо обозначилось противоречие между интегральным профессиональным профилем работника и уровнем дифференциации формируемых компетенций. Противоречие легко разрешается квантификацией знаний и навыков для формирования заказа на обучение и в ходе реализации непрерывного процесса профессионального образования работников. Разрешение этого противоречия определяет актуальность темы предлагаемой статьи.

Квантификация компетенций

В вопросах согласования, формируемых в системе профессионального образования компетенций с запросами бизнеса достаточно много разногласий, недопонимания и просто спекуляций. Нередко за высоким научным стилем скрывается невозможность, а порою и нежелание сформировать предложение образовательных организаций в полном соответствии с заказом бизнеса. Эти «нестыковки» приводят и привели к созданию бизнесом своих образовательных подразделений, корпоративных университетов и институтов, центров подготовки кадров, тренажерных центров и пр. На несоответствии формируемых в образовательных организациях компетенций заказу общества (социальному, профессиональному и коммерческому) интенсивно создается посредническая прослойка в виде системы независимой оценки квалификации. Попытки разрешить противоречие, объективно возникающее в области взаимоотношений заказчика, который порой даже не может четко сформулировать свои потребности и поставщика образовательных услуг, который часто «трансформирует» заказ под свои возможности, путем внедрения требований профстандартов, оказались безрезультатными. В образовательном сообществе и в решении органов управления бытует идея трансформировать профстандарты в Федеральные государственные образовательные стандарты, что безусловно приведет к снижению доли фундаментальных основ знаний и сузит содержание образования к решению прикладных задач. Это мы наблюдаем в западных образовательных технологиях. Анализ процессов, связанных с реформой образования в России, приводит к однозначному выводу о траектории его развития в позиции догоняющего. Отсюда и принятие положений Болонского процесса, и идея универсальных дипломов, и переход на деление образовательного процесса по образовательным кредитам и т. д.

Для выхода из создавшегося положения предлагается иной подход, ставший возможным в рамках цифровой модернизации профессионального образования. Этот подход заключается в выделении отдельных единиц знаний, навыков, профопыта, т. е. компетенции и в формировании индивидуальных образовательных траекторий для отдельных профессий, квалификаций и даже для отдельных должностей и трудовых функций.

Подобный подход развивает и с других позиций, «от человека», трансформирует давно и надежно положительно зарекомендовавший себя подход российской педагогики. Подход, авторами и фасилитаторами которого, стали П. Я. Гальперин, Н. Ф. Талызина, В. П. Беспалько. В условиях цифровой модернизации этот подход обретает возможность сформировать прорыв в области профессионального образования.

Суть его проста и, казалось бы, очевидна. В компетенциях выделяют «неделимые» знания и навыки, формируют из них по запросу заказчика профессиональные компетенции и создают, таким образом, цифровой двойник идеального специалиста. При этом для новых областей профессиональной деятельности могут создаваться и верифицироваться онтологические модели профессиональной деятельности с последующим их транслированием в цифровой двойник. Профессиональное образование в дальнейшем через цифровые педагогические технологии формирует компетенции человека (а в недалеком будущем через машинное обучение и «компетенции» роботов) в точном соответствии с запросом заказчика (с возможностью постоянного совершенствования). При этом имея онтологическую модель, образовательные структуры могут осуществлять предиктивный прогноз востребованных компетенций на несколько лет вперед. Казалось бы, мы предлагаем реализацию очевидных положений. Для реализации подобных подходов

необходимо только определиться с квантами компетенций или как мы их назвали «неделимыми» знаниями и навыками. Эта проблема вполне может быть разрешена с применением технологий лингвистического программирования. Теоретическое моделирование в цифрах компетенций возможно методами семиотики путем сопоставления кванта компетенции с понятиями, связанными с ним в формате слов обычного языка. Такие процедуры являются приёмами неклассической логики оценивания величин конкретных свойств объектов. Задачей такого подхода является приписывание чисел решениям и действиям. В этой связи продуктивным является формирование оценок на базе лингвистических переменных. Например, лингвистическая переменная «высота» может иметь конкретное счетное значения.

Лингвистическая переменная в нашем случае: K= {x, T(x), X, G , M ,V}, где x — квант знаний, умений, навыков (ЗУН); T(x) — множество нечеткая переменная x, на множестве X; G — процедура определения новых значений x; M — процедура преобразования старого и синтез нового имени (x_r), образованного процедурой G, в нечеткую переменную ($\mu x_r(X)$), которая объединяет имя с его значением. T(x) — базовое терм-множество, которое задает минимальное количество значений, на основании которых по правилам G и M можно сформировать остальные значения x. Множество T в нашем случае (новые образованные при помощи G и M термы T(x)) формируется как логическая сумма, то есть объединение — ∪ G(T), где G(T) — множество сгенерированных термов, M — значения, образующие расширенное терм-множество G. Термы представляют собой понятия, составленные из квантов «неделимых» знаний и навыков.

При этом необходимо отметить принимаемые утверждения:

1. Информация обозначает «знание». Сам факт существования любого объекта — это информация, то есть знание.

2. Информация — самостоятельный объект, не сводящийся к материи и энергии и не подчиняющийся известным физическим законам. При этом информация может быть представлена посредством идеальных и материальных объектов (наскальные рисунки, например).

3. Сознание своеобразная компьютерная программа, обрабатывающая информацию по правилам логики. Процесс логического мышления — это операции преобразования информации из исходных посылок в логические следствия.

4. Информационные взаимодействия не сводятся к четырем известным фундаментальным физическим видам взаимодействия (сильное, электромагнитное, слабое и гравитационное). Любые логические и математические операции — это информационные взаимодействия.

5. Квант информации представляет собой семантическое многообразие, т. е. может иметь бесконечное число возможных смысловых интерпретаций.

6. Помимо количественной характеристики, любая информация обладает семантическим содержанием, зависящим от используемых субъектом методов интерпретации (например, пятерки семантического программирования). При этом сами методы также являются информацией.

Для нечетких моделей квантом знаний выступает базисный набор элементарных нечетких переменных, мощность которого и определяется на этапе квантования базы знаний.

В качестве квантов могут выступать концепты. «Концепт — это глобальная мыслительная единица, представляющая собой квант структурированного знания» [Лихачев, 1997]. Термин «концепт» определил академик Лихачев Д. С.

Из концептов складываются комплексные концептуальные картины в процессе мышления, то есть формируются понятия. «Понятие — это форма человеческого мышления, в которой выражаются общие существенные признаки вещей, явлений реального мира. Понятия — вид знания и форма мышления» [Беспалько, 1998].

Единица знания — это мельчайшая единица информации, не имеющая прямой связи с чем-либо. Например, информация — знание «зеленый», который мы не можем представить ни в виде листа, ни в виде какого-либо полотна или предмета, то есть нет иного понятия прямой и полной аналогии. Знание о существовании зеленого цвета мы называем единицей знания. Но одно лишь качество зеленый уже ассоциируется с рядом понятий, зеленый лист, зеленая трава, прямая аналогия. По Лихачеву Д. С. мы мыслим концептами. Набор концептов формирует дидактические единици.

Дидактическая единица — это «квант» содержания. Это может быть термин, понятие, подле-

жащее формированию в процессе изучения. В результате этого процесса обучающийся должен уметь осуществлять различные виды продуктивной деятельности (в том числе деятельности направленной на присвоение знаний). Учебный контент измеряется в дидактических единицах (единицах учебных знаний). Дидактическая единица — результат освоения учебного контента.

К основным дидактическим единицам относятся знания и сведения о способах учебной деятельности, лежащих в основе формирования умений и производственного опыта. Ориентиром для формирования содержания обучения являются нормативные дидактические единицы, изложенные в государственных стандартах и учебных программах.

Для квантификации необходимо ввести счетные значения понятий знает (истина) — не знает (ложь). Для «тонкой настройки» введем характеристики: уровень опыта применения понятия, уровень наукоемкости понятия, сформулированные Беспалько В. П. [Беспалько, 1998].

Примем четыре уровня характеристик.

«Задачи, формулируемые для решения на каждом из четырех уровней, делятся по характеру деятельности персонала их решающего.

Первому уровню соответствуют задачи опознания, различения и классификации.

Второму уровню соответствуют задачи на исключение лишнего, добавление недостающего в процессах, явлениях, образах объектах, подстановки, конструктивные, типовые задачи.

Третьему уровню соответствуют задачи подведения под понятие, определение функциональных зависимостей.

Четвертому уровню соответствуют задачи, с нечетко определенными целями и ограничениями, при отсутствии алгоритмов деятельности.

Степень абстракции (научности) профессиональных навыков (знаний), необходимых для исполнения занимаемой должности, различна и делится на несколько ступеней. Можно выделить четыре таких ступени:

ступень а — внешнее описательное изложение явлений;

ступень б — элементарное объяснение свойств объектов на качественном уровне (форма, цвет и т. д.);

ступень в — объяснение явления с изложением количественных характеристик;

ступень г — объяснение явления с высокой степенью абстракции на базе общих законов наук с высоким уровнем математического обоснования» [там же].

Уровень 4г будет означать навык решения задач на базе общих законов наук с высоким уровнем математического обоснования на 4 уровне (с нечетко определенными целями и ограничениями, при отсутствии алгоритмов деятельности, то есть творческих).

В нашем случае счетные значения определяются шкалой знаний, то есть шкалой успешности решения задач в процентах от общего количества представленных к решению задач. Можно показать, что минимальным значением, когда переменная x_i истинна (знает) является 75 %. В этом случае ошибки понимания не накладываются на решение задач.

Для иллюстрации рассмотрим квантификацию компетенции расчета простейшей электрической цепи. Пусть x_1 соответствует (~) знанию закона Ома, при этом x_1 истинно, если $T_{4г}(x_i) = \mu_{x1}X_1 \geq 75$, то есть x_1. присваивается семантическое значение «закон Ома», если при проверке на 4г уровне получено 75 % правильных результатов решения задач. Аналогичные рассуждения проведем для знаний закона Кирхгофа (знание x_2) и законов векторной алгебры (знание x_3). В результате получим $T_{4г}(x_2)$ и $T_{3г}(x_3)$.

Тогда расширенное терм-множество $G(T) = T_{4г}(x_1) \vee T_{4г}(x_2) \vee T_{3г}(x_3)$ преобразует с помощью процедуры G(T) знания и навыки применения (компетенции) законов Ома, Кирхгофа и векторной алгебры в новую компетенцию (по семантической процедуре соответствия М) К ~ расчета простейшей электрической сети.

Математически это будет записано следующим образом:

$$K = T_{4г}(x_1) \vee T_{4г}(x_2) \vee T_{4г}(x_3) = \mu_{x1}X_1 \vee \mu_{x2}X_2 \vee \mu_{x3}X_3 \quad (1),$$

где x_1, x_2, x_3, — значения, равные доле правильно решенных задач по уровням,

X_1, X_2, X_3 — нечеткие множества решаемых задач.

Выражение (1) есть векторное произведение, значение которого определяется как

$$K = \min(\mu_{xi}X_i) \quad (2).$$

Иными словами, К принимает значение «истина» когда среди составляющих ее базовых компетенций нет ни одной, значение которой будет ниже 75 % (относительные величины, проценты/

доли позволяют решить проблему репрезентативной выборки). Таким образом компетенция «расчет простейшей электрической цепи» означает знания и навыки применения (компетенции) законов Ома, Кирхгофа и векторной алгебры. Она является обобщенной, и сама входит составляющей (в качестве базовой) в другие компетенции (например, в расчет режимов работы сети и т. д.). При этом необходимо заметить, что концепт «закон Ома», являясь составным от концептов «ток», «напряжение», «сопротивление электрической цепи» имеет признаки универсального, т. е. может входить в иные понятия, концепты, а концепты «ток», «напряжение», «сопротивление электрической цепи» являются уже неделимыми элементами, т.е. базовыми. Требования к компетенциям по базовым концептам очевидно выше, чем к составным. В этой связи, в целевых функциях, определяющих индексы/термы формирования компетенций по базовым/неделимым концептам уровни освоения/формирования должны быть наивысшими.

Переходя к лингвистическим переменным, можем выразить обычным языком выражение (1): Компетенция расчет простейшей электрической цепи включает ЗУН законов Ома, Кирхгофа и векторной алгебры, при этом соответствующее значение ее индекса определяется формулой (2). При определении значения К наиболее сложным является вопрос синергии компетенций. Наиболее точным с математической точки зрения в этом случае является метод определения значения К на базе расчета значений целевой функции индексов компетенций. Действительно, целью формирования компетенций (К — индекс компетенции) является значение ее индекса более 75 % успешности решения производственных (учебных) задач.

Для уточнения величины К используем решение на базе представления К в виде решения целевой функции (ее оптимизации) экспертной оценки четвертой формы.

В нашем случае целевая функция — это обобщенный показатель степени достижения системой цели, обеспечение формирования новой компетенции со значением успешности решения не меньше 75 %.

Нашим условиям удовлетворяет четвертая форма целевой функции, которая представляет собой произвольную зависимость от всех или части (но не меньше двух) разнородных внешних параметров:

$$\vec{F(y)} = \sum_{S=1}^{k} F_S(y_i) \cdot \omega_S \ , (3)$$

где FS (yi) — одна из k целевых функций первой формы;

ω_S — ее весовой коэффициент.

Целевая функция первой формы — это функция одного внешнего параметра (например, «результатов промежуточного контроля», наработки или ресурса)

$F(y) = F(y_i)$

Целевая функция первой формы просто равна одному из внешних параметров или его обратной величине

$$\vec{F(y)} = y_i, \quad \vec{F(y)} = \frac{1}{y_i}.$$

Все остальные (m – 1) параметров переводятся в систему ограничений [Лихачев, 1997].

Для решения нашей задачи целевая функция (2) в принятых нами обозначениях, примет следующий вид:

Kmn(x)=T(x1)·ω1+T(x2)·ω2+T(x3)·ω3+ ··· + Tmn(xi)·ωi (4)

где базовые компетенции, которые определяются по формуле:

Tmn(xi)=min ($\mu_{xi}X_i$), при m – уровне формирования опыта (компетенции, значения 1–4), n-уровне наукоемкости компетенции (значения а,б,в,г)

ωi — весовые коэффициенты, которые определяются на основании экспертных заключений методом парных сравнений Т. Саати, сумма которых равна единице. Для вероятностной оценки К введем интервалы шкалы значений числа успешно решаемых задач (таблица).

Таблица. **Диапазоны формирования компетенций**

Диапазон Kmn(x)	Уровень сформированности компетенций	Визуализация (цвет)
<75	не сформирована	белый
= 75	начальный уровень	красный
75 < I_{cli} < 85	средний уровень	желтый
> 85	сформирована	зеленый

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Используя теорию нечетких множеств, можем определить вероятность/возможность принятия и реализации верных профессиональных решений. Проецируя эту вероятность на шкалу успешности производственной деятельности, можно

представить влияние сформированных компетенций на успешность деятельности персонала [Кешелава, 2017].

Оценка вероятности успешной деятельности персонала осуществляется по формуле:

$$Zi = Kmn/sup(Д), (5)$$

где Kmn — показатель компетентности персонала;

Д — значения показателя компетентности персонала по диапазонам согласно таблице 2.

При этом, если это отношение (5) Zi ≥1, то необходимо задаться следующим по величине значением sup (Д) и определить вероятность в соответствии со следующим диапазоном. Уточнение соотношения (5) осуществляется по мере накопления статистических данных.

Зная вероятность успешной деятельности персонала легко определить вероятность его неправильных действий и предусмотреть хеджирование рисков по причине его некомпетентности.

Заключение

Переход к формированию дидактических единиц по совокупности знаний и навыков применения определенных понятий в условиях цифровизации образования не только возможен, но и необходим. Это позволит выстроить систему образования адекватную запросам общества, обеспечить валидную систему оценки компетенций и индивидуальное проектирование обучения личности. Процесс формирования компетенций в этом случае становится действительно непрерывным и управляемым самой личностью, что полностью реализует декларируемые права и своду «человека в сфере образования и создание условий для реализации права на образование» [Об образовании.., 2012].

Список источников

1. Афанаьев, 2019 — *Афанаьев В. Я.* Человеческий капитал для цифровой модернизации экономики / В. Я. Афанасьев [и др.] // Управление. 2019. Т. 7. № 2. С. 104–115. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-2-104-115.
2. Беспалько, 1998 — *Беспалько В. П.* Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. Москва : Педагогика, 1998. 192 с.
3. Кешелава, 2017 — Введение в «Цифровую» экономику / А. В. Кешелава [и др.]. Москва : ВНИИГеосистем, 2017. 28 с. (На пороге «цифрового будущего». Книга 1-я). URL: http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/07/vvedenie-v-cifrovuyu-ekonomiku-na-poroge-cifrovogo-budushhego.pdf.
4. Лихачев, 1997 — *Лихачев Д. С.* Концептосфера русского языка // Русская словесность: от теории словесности к структуре текста : Антология / Институт народов России [и др.] ; под общей редакцией В. П. Нерознака. Москва : Академия, 1997. 320 с. С. 280–287. ISBN: 5-87444-045-3.
5. О реализации Национальной.., 2016 — О реализации Национальной технологической инициативы : Постановление Правительства РФ N 317 от 18 апреля 2016 г. // СПС КонсультантПлюс.
6. Цифровая экономика.., 2017 — Цифровая экономика Российской Федерации : Национальная программа : Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 28 июля 2017 г. // Правительство России : [сайт]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Дата публикации 31.07.2017.
7. О Стратегии развития.., 2017 — О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента Российской Федерации № 203 от 9 мая 2017 г. // СПС КонсультантПлюс.
8. Об образовании.., 2012 — Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

References

1. Afanayev V. Ya. Chelovecheskiy kapital dlya tsifrovoy modernizatsii ekonomiki [Human capital for digital modernization of the economy]. V. Ya. Afanasiev [et al.]. *Upravleniye*. 2019; 7(2): 104–115. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-2-104-115 (in Russ).
2. Bespalko V. P. Slagayemyye pedagogicheskoy tekhnologii [The terms of pedagogical technology]. V. P. Bespalko. Moscow : Pedagogika Publ., 1998. 192 p. (in Russ).
3. Keshelava A. V. *Vvedeniye v "Tsifrovuyu" ekonomiku* [Introduction to the "Digital" economy]. A. V. Keshelava [et al.]. Moscow : VNIIGeosystem, 2017. 28 p. (On the verge of a "digital future". Book 1). URL: http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/07/vvedenie-v-cifrovuyu-ekonomiku-na-poroge-cifrovogo-budushhego.pdf (in Russ).

4. Likhachev D. S. Kontseptosfera russkogo yazyka [The concept of the Russian language]. *Russkaya slovesnost': ot teorii slovesnosti k strukture teksta : Antologiya* [Russian literature: from the theory of literature to the structure of the text : Anthology]. Institute of the Peoples of Russia [et al.] ; under the general editorship of V. P. Neroznak. Moscow : Akademiya Publ., 1997. 320 p. Pp. 280–287. ISBN: 5-87444-045-3 (in Russ).
5. O realizatsii Natsional'noy tekhnologicheskoy initsiativy [On the implementation of the National Technology Initiative] : Resolution of the Government of the Russian Federation No. 317 of April 18, 2016. *SPS ConsultantPlus* (in Russ).
6. Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii [Digital Economy of the Russian Federation] : National Program : Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r dated July 28, 2017. *Government of Russia* : [website]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Date of publication 07/31/2017 (in Russ).
7. O Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiyskoy Federatsii na 2017–2030 gody [On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030] : Decree of the President of the Russian Federation No. 203 dated May 9, 2017. *SPS ConsultantPlus* (in Russ).
8. Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii [On education in the Russian Federation] : Federal Law of December 29, 2012 N 273-FZ. *SPS ConsultantPlus* (in Russ).

Информация об авторах:

Корытный Михаил Александрович — Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный институт менеджмента ЛИНК», ул. Менделеева, 11/4 , г. Жуковский, МО, 140181, Россия; **Мищеряков Сергей Васильевич** — доктор экономических наук, профессор, Некоммерческое партнерство «Корпоративный образовательный и научный центр Единой энергетической системы», ул. Красноказарменная, 13П, Москва, 111250, Россия. РИНЦ Author ID: 714777; **Мищеряков Дмитрий Сергеевич** — ПАО «Роснано», проспект 60-лет. Октября, 10А, Москва, Россия; **Троицкий Дмитрий Александрович** — магистр, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (НИУ), 2-я Бауманская ул., 5/1, Москва, 105005, Россия; **Воробьева Екатерина Сергеевна** — аспирант, Государственный университет управления, Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия.

Information about the authors:

Korytny Mikhail A. – International Institute of Management LINK, 11/4, Mendeleeva st., Zhukovsky, Moscow region, 140181, Russia; **Mishcheryakov Sergey V.** – Doctor of Economics, Professor, NP "CTSCenter UES", 13P Krasnokazarmennaya st., Moscow, 111250, Russia. AuthorID: 714777; **Mishcheryakov Dmitry S.** – PJSC "Rusnano", 10A prospect 60-letiya Oktyabrya, Moscow, 117036, Russia; **Troitsky Dmitry A.** – Master's degree, Bauman State Technical University (National Research University), 5/1 2nd Baumanskaya st., Moscow, 105005, Russia. **Vorobyeva Ekaterina S.** – Post-graduate student, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospect, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.12.2020; одобрена после рецензирования 12.01.2021; принята к публикации 12.01.2021.
The article was submitted 12/17/2020; approved after reviewing 01/12/2021; accepted for publication 01/12/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 55–60.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 55–60.
Научная статья
УДК 339.138
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.6

Вызовы цифровизации российскому высшему образованию

Григорий Никандрович Крайнов
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
krainovgn@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-3066-8007

Аннотация. Современным трендом развития образования является цифровизация, переход от традиционной «аудиторной», офлайн-модели обучения к онлайн образованию. Формирование глобального цифрового общества ускорилось в связи с пандемией коронавируса (COVID–19) , когда значительная часть населения планеты, в том числе студенты, вынуждены работать, учиться дистанционно. В связи с этим, в статье рассмотрены ответы российского высшего образования на современные вызовы цифровизации. Анализируются интерактивные образовательные технологии, связанные с онлайн, цифровым и электронным обучением, визуализацией и геймификацией образования, реализацией сетевых структур, новыми средами обучения и др.

На основе анализа современного состояния российского высшего образования показаны ключевые нерешенные проблемы и основные тренды необходимых перемен. Так, например, остро встали вопросы интенсификации развития цифровой инфраструктуры высших учебных заведений, цифровой подготовки и переподготовки преподавателей и студентов, анализа и актуализации имеющихся специальностей и направлений с учетом современных изменений рынка труда и возможностей цифрового образования, принятия новых образовательных стандартов и учебных программ на основе концепции непрерывного образования, гибких образовательных траекторий, внедрения в образовательный процесс элементов искусственного интеллекта и др.

Решение указанных проблем требует законодательных, организационных, административных, технологических, учебно-методических усилий государства, вузов и общества.

Ключевые слова: цифровизация образования, цифровая трансформация, цифровая инфраструктура, электронное обучение, дистанционное образование, онлайн обучение, виртуальная среда обучения, массовые открытые онлайн курсы.

Для цитирования: Крайнов Г. Н. Вызовы цифровизации российскому высшему образованию / Г. Н. Крайнов // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 55–60. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.6

JEL: M21, M31

Original article

Challenges of digitalization to Russian higher education

Grigory N. Kraynov
Financial University, Moscow, Russia.
krainovgn@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-3066-8007

Abstract. The current trend in the development of education is digitalization, the transition from the traditional "classroom", offline learning model to online education. The formation of a global digital society has accelerated due to the coronavirus pandemic (COVID–19), when a significant part of the world's population, including students, are forced to work and study remotely. In this regard, the article considers the responses of Russian engineering and transport education to the modern challenges of digitalization. Interactive educational technologies related to online, digital, and e-learning, visualization and gamification of education, implementation of network structures, new learning environments, and others are analyzed. Based on the assessment of the current state of Russian engineering and transport education, the key unsolved problems and directions of necessary changes are shown. In particular, the need for urgent development of the digital infrastructure of educational institutions, digital retraining of teachers and students, updating of specialties and directions taking into account changes standards and programs based on flexible educational trajectories, the development of the concept of continuing education, the introduction of artificial intelligence systems into the educational environment, etc. The solution of these problems requires legislative, organizational, administrative, technological, educational and methodological efforts of the state and society.

Key words: digitalization of education, digital transformation, digital infrastructure, e-learning, distance education,

online learning, virtual learning environment, mass open online courses.

For citation: Kraynov G. N. Challenges of digitalization to Russian higher education. G. N. Kraynov *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 55–60. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.6

JEL: M21, M31

Введение

Согласно принятой 28 июля 2017 г. Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» на период 2019–2024 гг., должна быть осуществлена цифровая трансформация образовательной, научной и административной деятельности вузов страны, способных готовить высококвалифицированные кадры для цифровой экономики[2]. Значимость принятого решения такова, что можно говорить о глобальном влиянии цифровизации на форму и содержание всего образовательного процесса. Одной из важных новаций является активное внедрение в образовательный процесс цифровых онлайн-технологий.

Однако, на сегодняшний день вызовам цифровизации высшего образования в России пока не дано достойного ответа:

- не разработано эффективной теории и методики электронного обучения;
- цифровая инфраструктура образовательного процесса нуждается в значительной модернизации (у части обучающихся, особенно на 1–2 курсах, нет компьютера, выхода в Интернет). Актуальной является задача внедрения оптимальной общероссийской электронной образовательной платформы (наподобие Zoom, Teams и др.);
- современный цикл смены технологий стал коротким по времени, для некоторых отраслей экономики пять-шесть лет означает их полную смену. И если сегодня еще период обучения в четыре года (бакалавриат) или шесть лет (бакалавриат плюс магистратура) оправдан, то завтра такие сроки обучения станут слишком длительными;
- ряд направлений и специализаций в силу внедрения в образовательный процесс цифровизации не имеют перспектив для своего развития. Потребуются новые принципы разработки и внедрения образовательных программ, в том числе цифровых, учитывающих изменения рыночной среды в реальном времени;
- цифровизация предполагает отход от традиционной формы группового, аудиторного обучения в сторону онлайн-обучения, его персонализации, индивидуализации, произошёл эффект «разрушения стен учебных аудиторий». Это приводит к сокращению учебной нагрузки преподавателя, к дальнейшей оптимизации и сокращению количества преподавателей в вузах (что сейчас болезненно и происходит);
- сегодня значительная часть преподавателей не готова к переходу к цифровому образовательному процессу, необходима цифровая переподготовка (повышение квалификации) преподавателей вузов на специальных курсах, семинарах;
- цифровая революция открывает новые возможности в образовании, но и несет серьезные угрозы для обучающихся, будущих специалистов (обостряется проблема занятости, благосостояния, неравенства и др.).

Чтобы быть конкурентноспособными на мировом научно-образовательном пространстве нужны компетенции, обеспечивающие умения и навыки работы с современными информационными технологиями, умения и навыки создания и внедрения цифровых систем. Но готовы ли мы к этому? Какие ответы может дать высшее образование в России на вызовы цифровизации?

Вызовы цифровизации для высшего образования

Минобрнауки с 1993 г. стало насаждать западную, Болонскую систему образования, где вместо специалистов стали готовить бакалавров и магистров. Вузы оказались в состоянии выживания, недофинансирования, постепенно переходили от решения задач индустриализации и массовой подготовки инженеров к задачам подготовки специалистов разных сфер: от техники, технологий до гуманитарных (информационных, строительных, связи, экологии, экономики, туризма,

© Крайнов Г. Н., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 1 (25), с. 55–60.

2 Цифровая экономика Российской Федерации : Национальная программа : Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 28 июля 2017 г. // Правительство России : [сайт]. URL: http://government.ru/docs/28653/. Дата публикации 31.07.2017.

рекламы, связей с общественностью и др.). Об этом мы говорили на Профессорском форуме в 2018 г. [Крайнов, 2018].

Образовательные реформы под лозунгом оптимизации и повышения эффективности проводились на принципах менеджеризма, результаты деятельности вузов сводились к сравниваемым количественным показателям (по западным стандартам). По мнению реформаторов, оптимизация (сокращение вузов, преподавателей и др.) и должна была привести к эффективности. На практике это привело к созданию жесткой системы управленческого контроля за вузами, разделению педагогического коллектива на менеджеров (управляющей администрации ректората) и исполнителей-преподавателей, засилию документационного оборота, вытеснению академических стандартов и традиций.

Сегодня Россия пока остается больше потребителем, чем производителем цифровых систем и технологий: большинство продукции электронной промышленности (компьютеры, телекоммуникационные устройства и др.) поставляется из-за рубежа; значительная доля алгоритмов и программ для сбора, хранения, обработки и управления информацией разработаны иностранными компаниями. По объему финансирования и прямых инвестиций в цифровое оборудование и технологии мы отстаем от передовых стран 8–10 раз [Цифровая Россия.., 2017].

Использование цифровых образовательных технологий требует специфических навыков и умений, компетенций преподавателей, умеющих эффективно использовать всю цифровую инфраструктуру, методику электронного обучения. Например, онлайн-обучение посредством видеоконференции предполагает умения преподавателя держать себя перед камерой, использование различных гаджетов, смартфонов и др. Однако, многие преподаватели к этому не готовы. Проводимая в вузах оптимизация разрушила естественную традиционную цепочку подготовки кадров высшей квалификации от талантливого студента до профессора, академика. Эту проблему не раз поднимали российские профсоюзы [Крайнов, 2019].

Необходимо признать, что в условиях цифровизации, некоторые учебные специальности и направления подготовки не будут востребованы в будущем, уже сегодня ряд профессий не нужны на рынке труда. Запросы на те или иные профессии, компетенции будет формировать рынок, бизнес-среда. Поэтому необходимо четкое взаимодействие образования — науки — производства, составлять прогнозные пятилетние планы потребности экономики в современных специалистах.

Сегодня одним из целевых индикаторов развития высшего образования является онлайн-обучение с применением технологий дистанционного электронного обучения через глобальную сеть Интернет. Если в США, ЕС офлайн и онлайн образование практически уравнены, то в России пока этот вопрос не решен на законодательном уровне. Открытым и острым остается проблема контроля качества образовательных программ, предлагаемых в онлайн формате.

Все более популярным сегодня становится обучение на массовых открытых онлайн курсах (аббр. МООК, англ. — MOOC), главная идея которых заключается в предоставлении лучшими университетами мира общедоступного и бесплатного образования [Титова, 2015]. Выделяют два основных вида онлайн курсов:

- cMOOC — коннективистские, когда концепция коннективизма в педагогике предусматривает открытость, разнообразие, интерактивность и определенную образовательную автономию, студенты на сетевой основе берут на себя ответственность за процесс обучения, а преподаватель как тьютор, посредник консультирует, взаимодействует со студентами;
- xMOOC — традиционные, основанные на принципах классического образования и представленные централизованными вебстраницами (технология Web 2.0), где содержится архив видеолекций, практических и контрольных заданий, тесты и др. (например, платформы «Открытое образование», Coursera). Но получение сертификата, зачетных единиц здесь доступна на коммерческой основе.

Среди вызовов МООК для высшего инженерно-транспортного образования можно назвать следующие:

- массовые курсы, входят в противоречие с целями студентоориентированного обучения, что особенно необходимо для инженерно-транспортной подготовки;

- установление обратной связи преподавателя со студентом здесь затруднительно и многое из учебного материала останется студенту непонятным, неусвоенным;
- наблюдается высокий процент самоисключения обучающихся — только около 7 % студентов участников онлайн курсов могут освоить все предусмотренные виды учебной нагрузки;
- цифровая компетенция большинства преподавателей для эффективного использования МООК еще не сформирована;
- МООК являются высокозатратным инструментом онлайн образования, а их коммерциализация при выдаче сертификатов, зачетных единиц вступает в противоречие с названием «открытые курсы»;
- МООК становится формой продвижения корпоративных интересов ведущих мировых и национальных университетов, их использование приведет к гомогенизации высшего образования, закрытию части вузов и увольнению преподавателей.

Проблемой онлайн-курсов в системе высшего образования является сложность проведения контроля качества и оценку знаний обучающихся. Тесты множественного выбора не подходят для выявления навыков творческого, критического мышления студентов [Золотухин, 2015].

Не решенным остается вопрос признания свидетельств об окончании студентами онлайн курса, выставление зачетных единиц и др.

Ответы высшего образования на вызовы цифровизации

Пандемия коронавируса (COVID-19) ускорила цифровизацию образовательного процесса, многие студенты были переведены на дистанционное онлайн обучение. В этих условиях, острыми вопросами цифровизации стали наличие необходимой инфраструктуры, трафик, скорость Интернета, правовое регулирование процесса онлайн образования. Модель «Цифровой университет» только формируется.

Важная задача высшего образования — наделение обучающихся новыми компетенциями в сфере информационных, цифровых технологий. Это связано скоростью цифровой трансформации и информационной эволюции общества, формированием Интернет — поколений, для которых цифровая среда является естественной. Сегодня активно внедряются технологии обработки больших массивов данных BigData, параллельных вычислений, элементы нано-, биоинформационных и когнитивных технологий NBIC, многомерного моделирования (5-, 6D). Выполнение проектов осуществляется на основе компьютерного симулирования.

Образовательное пространство для студентов разделилось как бы на две сферы: облачно-удаленную (облачные технологии, теле- и видеосвязь) и аудиторно-интерактивную (интерактивные доски, touch-экраны и др.). Обе сферы используют интерактивные деловые игры, другие типы геймификации. Количество традиционных лекций в аудиториях постепенно уменьшается, лекции выкладываются на серверах или выдаются на электронных носителях для самостоятельного изучения.

Онлайн образование сегодня становится одним из трендов развития высшего образования. В России с 2012 г. действует онлайн платформа «Лекториум», медиатека которой насчитывает несколько тысяч академических лекций, разработанных ведущими преподавателями и учеными страны. В 2013 г. создана сетевая межуниверситетская платформа «Универсарум», которая предоставляет собой архив-банк различных открытых электронных курсов. В 2015 г. ассоциация «Национальная платформа открытого образования» презентовала портал «Открытое образование», в которую вошли такие университеты: МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбГУ, МФТИ, МИСИС, ВШЭ, УрФУ, ИТМО, СПбГТУ им. Петра Великого. На таких платформах как «Одно окно» (online.edu.ru), WeStudy, GetCourse и других представлены открытые электронные курсы ведущих вузов России. Популярными провайдерами МООК стали американские платформы Coursera, edX. Создаются целые онлайн программы для бакалавров и магистров в ВШЭ, МФТИ, РАНХиГС. Они помогают студентам обучаться и получать сертификат об окончании курса. Но вопрос признания этих сертификатов российскими вузами пока не решен.

Интернет-ресурсов для электронного обучения много, но многие из них созданы без учета теории и методики педагогического обучения студентов. Необходимо, чтобы преподавание велось на основе разумных принципов педагогического проектирования, согласованной терминологии и приемов подачи учебного материала.

Для активного включения в онлайн образование преподаватели должны владеть следующими компетенциями:

- знать национальные нормативно–правовые акты онлайн обучения, а также педагогические основы, теории, тежнологии и форматы онлайн образования;
- уметь разрабатывать и проектировать педагогический дизайн, содержание и структуру онлайн курсов;
- иметь навыки учебно-методического проектирования онлайн курсов с использованием новейших Интернет технологий, различных форм цифрового контента, а также оценки качества и результатов онлайн образования.

Среди онлайн технологий с дидактической целью можно использовать «игрофикацию (геймификацию)». Одним из вариантов геймификации являются веб-квесты, которые можно использовать для организации научно-исследовательской деятельности студентов, формирования профессиональных компетенций.

Использование технологий прокторинга, блокчейна в образовании дают возможность проведения онлай-экзаменов, сбора и хранения учебной информации, не используя бумажные носители.

С процессом цифровизации образования изменяется не только форма, но и структура и содержание учебных программ. Сегодня востребованными в онлайн обучении стали прямые подключения к базам данных, информационным сетям, форумам, а электронные учебные издания напрямую предоставляются крупными издательствами (например, «Просвещение», «ИНФРА-М» и др.).

В 2018 г. эксперты Института образования ВШЭ провели исследование в трех инженерных вузах Приволжского федерального округа с охватом 325 студентов. Обучающиеся произвольно были разделены на три группы: первая группа изучала учебный курс в традиционном офлайн формате, вторая группа — в смешанном формате — лекции читали в онлайн, семинары посещала очно в офлайн, а третья группа проходила курс полностью в онлайн формате. В завершение обучения студенты всех этих трех групп традиционно сдавали экзамен.

В результате анализа результатов экзамена эксперты сделали вывод: сам формат обучения (традиционный — аудиторный, онлайн — дистанционный, смешанный — офлайн — онлайн) почти не влияет на образовательные результаты студентов; преподаватели и студенты настороженно относятся к дистанционному онлайн формату, предпочитая ему традиционный или смешанный[1].

Открытые онлайн курсы больше будут востребованы для получения дополнительного образования, повышения квалификации, для непрерывного самообразования «через всю жизнь». Онлайн обучение — это инструмент решения образовательной задачи, а не само решение задачи. Онлайн курсы можно адаптировать для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья, для обеспечения социальной инклюзии и иностранных студентов.

Таким образом, по нашему мнению, на сегодняшний день оптимальным вариантом становится так называемое «смешанное обучение», при котором офлайн обучение в форме открытых аудиторных занятий при необходимости и возможности будет дополняться различными видами онлайн обучения. Практика показывает, что более эффективны онлайн занятия в виде вебинаров и видеоконференций, создающие формат прямого контакта студента и преподавателя.

Ответом системы высшего образования России на вызовы цифровизации может быть формирование единого информационно-образовательного портала вузов страны, конструирование модели «цифрового университета».

1 Исследование: студенты с осторожностью относятся к введению онлайн-курсов / РИА Новости // Рамблер : [сайт]. URL: https://weekend.rambler.ru/items/39348056-issledovanie-studenty-s-ostorozhnostyu-otnosyatsya-k-vvedeniyu-onlayn-kursov/. Дата публикации 13.03.2018 г

Список источников

1. Золотухин, 2015 — *Золотухин С. А.* Преимущества и недостатки массовых открытых онлайн-курсов / С. А. Золотухин // Дискуссия = Discussion. 2015. № 4 (56). С. 97–102. ISSN: 2077-7639.
2. Крайнов, 2017 — *Крайнов Г. Н.* О современном состоянии профсоюзного движения в России / Г. Н. Крайнов // Социологические исследования. 2019. № 8. С.157–161. DOI: 10.31857/S013216250006179-9.
3. Крайнов, 2017 — *Крайнов Г. Н.* Первый форум Российского Профессорского собрания / Г. Н. Крайнов //

Социологические исследования. 2018. № 8. С. 165–166. DOI: 10.31857/S013216250000772-2.

4. Титова, 2015 — *Титова С. В.* МООК в российском образовании / С. В. Титова // Высшее образование в России = Higher education in Russia, 2015. № 12. С. 145–151. ISSN: 0869-3617.
5. Цифровая Россия.., 2017 — Цифровая Россия: новая реальность / Аптекман А. [и др.] ; Мак-Кинзи и Компания Сиайэс, 2017. 133 с. URL: https://www.mckinsey.com/ru/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.pdf.

References

1. Zolotukhin S. A. Preimushchestva i nedostatki massovykh otkrytykh onlayn-kursov [Advantages and disadvantages of massive open online courses]. S. A. Zolotukhin. *Discussion*. 2015; 4(56): 97–102. ISSN: 2077-7639 (in Russ.).
2. Krainov G. N. O sovremennom sostoyanii profsoyuznogo dvizheniya v Rossii [About the current state of the trade union movement in Russia]. G. N. Krainov. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*. 2019; 8: 157–161. DOI: 10.31857/S013216250006179-9 (in Russ.).
3. Krainov G. N. Pervyy forum Rossiyskogo Professorskogo sobraniya [The first forum of the Russian Professors' meeting]. G. N. Krainov. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*. 2018; 8: 165–166. DOI: 10.31857/S013216250000772-2 (in Russ.).
4. Titova S. V. MOOK v rossiyskom obrazovanii [MOOCs in Russian education]. S. V. Titova. *Higher education in Russia*. 2015; 12: 145–151. ISSN: 0869-3617 (in Russ.).
5. *Tsifrovaya Rossiya: novaya real'nost'* [Digital Russia: new reality]. A. Aptekman [et al.] ; McKinsey & Co., 2017. 133 p. URL: https://www.mckinsey.com/ru/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.pdf (in Russ.).

Информация об авторе:

Крайнов Григорий Никандрович —доктор исторических наук, профессор Российского университета транспорта и Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-т, 51/1, Москва, 125993, Россия. Author ID (РИНЦ): 355443.

Information about the author:

Krainov Grigory N. – Doctor of Sci. (History), Professor, Russian University of Transport (MIIT) & Financial University, 49 Leningradsky Prospekt, 125993, Moscow, Russia. RSCI AuthorID: 355443.

Статья поступила в редакцию 16.12.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.
The article was submitted 12/16/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 61–68.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 61–68.
Научная статья
УДК 339.138
doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.7

Веб-сайт и его продвижение как модель цифровой маркетинговой коммуникации

Петр Юрьевич Тазов
Государственный Университет Управления, Москва, Россия
islake@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1852-5708

Аннотация. В статье рассматриваются инструменты digital продвижения в рамках теории маркетинговых коммуникаций. В данном подходе, инструменты digital продвижения рассматриваются в контексте создания модели цифровой коммуникации. Предложена модель цифровой маркетинговой коммуникации на примере веб-сайта. В статье анализируются принципы эффективной коммуникации с представителями целевой аудитории (посетителями сайта) — на сайте, выделяются характеристики коммуникативной функции сайта. Отдельное внимание уделено поведенческим стратегиям посетителей сайта и их использовании в процессе создания эффективной цифровой коммуникации. Также в статье рассматриваются модели цифровой коммуникации с использованием контекстной рекламы, e-mail рассылок, SMM продвижения.
Теоретическая значимость: предложены модели цифровых коммуникаций сайта и инструментов его продвижения, проанализированы характеристики данных цифровых моделей, выделены показатели оценки эффективности моделей цифровых коммуникаций и способы повышения ее эффективности.
Практическая значимость: описаны условия повышения эффективности цифровых коммуникационных моделей на основе социокультурных, психологических и др. особенностей целевой аудитории.
Материалы статьи представляют практическую значимость для специалистов в области цифрового маркетинга, интернет продвижения, преподавателей маркетинга.

Ключевые слова: коммуникативная модель, цифровые коммуникации, интернет-маркетинг, digital маркетинг, маркетинговые коммуникации.

Для цитирования: Тазов П. Ю. Веб-сайт и его продвижение как модель цифровой маркетинговой коммуникации / П. Ю. Тазов // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 61–68. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.7

JEL: M21, M31

Original article

Website and its promotion as a model of digital marketing communication

Petr Yu. Tazov
State University of Management, Moscow, Russia.
islake@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1852-5708

Abstract. The article discusses digital promotion tools within the framework of the theory of the communicative approach. In this vein, digital promotion tools are considered in the context of creating a digital communication model. A model of digital marketing communication is proposed on the example of a website. The article analyzes the principles of effective communication with representatives of the target audience (site visitors) – on the site, highlights the characteristics of the communicative function of the site. Special attention is paid to the behavioral strategies of site visitors and their use in the process of creating effective digital communication. The article also discusses models of digital communication using contextual advertising, e-mail mailings, SMM promotion.
Theoretical significance: models of digital communications of the site and tools for its promotion are proposed, characteristics of these digital models are analyzed, indicators for assessing the effectiveness of digital communication models and ways to increase its effectiveness are highlighted.
Practical significance: the conditions for increasing the effectiveness of digital communication models based on sociocultural, psychological and other characteristics of the target audience are described.
The materials of the article are of practical importance for specialists in the field of digital marketing, Internet promotion, marketing teachers.

Key words: communicative model, digital communications, internet marketing, digital marketing, marketing communications.

For citation: Tazov P. Yu. Website and its promotion as a model of digital marketing communication. P. Yu. Tazov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 61–68. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.7

JEL: M21, M31

Введение

В последнее время по проблеме интернет-маркетинга, цифрового маркетинга, цифровых маркетинговых коммуникаций появляется большое число публикаций. Однако проблема формирования теоретико-методологических подходов к проблеме цифровых маркетинговых коммуникаций еще не решена не полностью. Кроме этого, в маркетинговой литературе не достаточно хорошо на теоретическим уровне проработан вопрос определения сайта и его инструментов в контексте рассмотрения их как моделей цифровой маркетинговой коммуникации.

В статье предпринята попытка рассмотреть сайт и его инструменты как модели цифровых маркетинговых коммуникаций. Сделана попытка выделить условия и критерии эффективности моделей цифровой коммуникации, а также рассмотрены ошибки в построении данных моделей.

По Академику Н. Н. Моисееву, модель включает «вполне определенную, ограниченную информацию о предмете (явлении), отражающее те или иные его отдельные свойства». И далее: «Модель можно рассматривать как специальную форму кодирования информации. В отличие от обычного кодирования, когда известна вся исходная информация и мы лишь переводим ее на другой язык, модель, какой бы язык она не использовала, кодирует и ту информацию, которую люди раньше не знали. Можно сказать, что модель содержит в себе потенциальное знание, которое человек, исследуя ее, может приобрести, сделать наглядным и использовать в своих практических жизненных нуждах» [Моисеев, 1987, с. 55].

Методологической основой исследования являются системный анализ, общенаучные методы анализа, труды в области изучения маркетинговых коммуникаций Ф. Котлера, А. А. Романова, А. В. Панько и др.

В литературе, посвященной маркетингу, существует большое количество классификаций маркетинговых коммуникаций. Среди них можно выделить подходы Ф. Котлера, Дж. О'Шоннеси, Дж. Бернета Дж. и С. Мориарти, Ж.-Ж. Ламбена, М. Ю. Рюмина и др.

Среди различных определений маркетинговых коммуникаций, можно встретить следующее: «Маркетинговые коммуникации — деятельность, совокупность средств и конкретные действия по поиску, анализу, генерации и распространению информации, значимой для субъектов маркетинговых отношений» [Куликова, 2016, с. 6].

На наш взгляд, наиболее удачным является определение маркетинговых коммуникаций, предложенный А. А. Романовым и А. В. Панько: «Маркетинговые коммуникации (МК) — это связи, образуемые фирмой с контактными аудиториями (потребителями, поставщиками, партнерами и т. п.) посредством различных средств воздействия, к каковым относятся реклама, PR, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа, а также неформальных источников информации в виде молвы и слухов. В большинстве случаев основным и самым дорогим инструментом маркетинговых коммуникаций служит реклама. Основная задача маркетинговых коммуникаций — донести до целевой аудитории основное конкурентное отличие бренда (бренд-кода), которое в свою очередь повлияет на выбор и покупку товара потребителем» [Романов, 2006, с. 11].

Перейдем от маркетинговых коммуникаций к моделям маркетинговых коммуникаций. Надо сказать, что описание самой модели маркетинговых коммуникаций базируется на коммуникативных моделях, предложенных Г. Лассуэллом, К. Шеннон и У. Уивером и др. Единым для всех моделей коммуникации является наличие отправителя, канала передачи коммуникативного сообщения и получателя. Анализируя каждое звено, попробуем выделить в них определенные характеристики: отправитель (цель коммуникации и конкретно сообщения (явная и латентная), потребность, актуализируемая в коммуникации, ожидание обратной связи, причина выбора канала коммуникации и пр.; канал коммуникации (модель канала, шум в канале, специфика кодировки канала и пр.), получатель (мотив, потребность, цель, задачи, реализуемые в коммуникации, способы декодирования, факторы, влияющие на восприятии сообщения: социокультурные, психологические (ценности, мировоззрение, установки, ошибки восприятия и пр.), физические (развитие интеллекта, IQ).

На рисунке1 показана модель маркетинговой коммуникации, предложенная Ф.Котлером. Она широко используется в литературе, посвященной маркетинговым коммуникациям. Эта модель может рассматриваться, в том числе, для цифровой маркетинговой коммуникации.

© Тазов П. Ю., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 1 (25), с. 61–68.



Рис. 1. Модель коммуникация по Ф.Котлеру
Источник [Котлер, 2007]

Ф. Котлер придает большое значение модели коммуникации, выделяя факторы, повышающие ее эффективность, среди которых: знание аудитории, ожидаемый эффект от коммуникации, специфика кодировки, и особенностями дешифровки сообщений целевой аудиторией, выбор средств коммуникации и создания каналов обратной связи: «Отправители должны знать, каких аудиторий они хотят достичь и какие ответные реакции хотят получить. Они должны уметь искусно кодировать обращения с учетом специфики процесса расшифровки, которым обычно пользуется целевая аудитория. Они должны передавать обращения посредством эффективных средств распространения информации, достигающих целевой аудитории. Они должны создавать каналы обратной связи, дабы знать об ответных реакциях аудитории на свое обращение» [Котлер, 2007, с. 405]. Также, Ф. Котлер выделяет последовательность действий, которые необходимо сделать при построении модели коммуникации: «…выявить свою целевую аудиторию, определить желаемую ответную реакцию, выбрать обращение, выбрать средства распространения информации, выбрать свойства, характеризующие источник обращения, и собрать информацию, поступающую по каналам обратной связи» [там же]. Этот подход будет полезен для формирования моделей цифровых маркетинговых коммуникаций. Специфика их заключается в том, что сами коммуникации опосредованы цифровыми платформами(сайтами), сама коммуникация протекает в условиях цифровой среды (сети Интернет или любой другой, например, локальной сети). Обратная связь в цифровой коммуникации будет заключаться в поведенческих реакциях посетителей сайта (клики, скроллинг, переходы, заполненные формы, время, проведенное на сайте и пр.), а в моделях коммуникаций в социальных сетях — в лайках, репостах, ретвитах, комментариях и пр.

Приведем авторскую модель цифровой коммуникации с посетителями сайта (рисунок 2).



Рис. 2. Сайт как модель цифровой коммуникации
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Различают разные виды рекламно-коммуникативных моделей. Эти модели успешно используются при создании лендингов. Среди них модель AIDA, выделенная Ф. Котлером (A — внимание (attention); I — интерес (interest); D — желание (desire); A — действие (action) [Котлер, 2007]. Задача данной модели направить внимание посетителей сайта на преимущества товаров/услуг, вызвать интерес, сформировать желание и стимулировать посетителя к активности на сайте (заполнение форм, заявок и пр.) Элементы срочности (срок действия акции) призваны мотивировать представителей целевой аудитории принять решения о покупке здесь и сейчас, прерывая процесс прокрастинации — откладывания решения о покупке «на потом».

Таким образом, *сайт выступает информационно-коммуникативной средой, в пространстве которой формируется интеракция посетителей сайта с компонентами сайта*. При этом, поведение посетителя во многом предопределяется структурой сайта как модели коммуникации. К элементам структуры можно отнести: страницы сайта; разделы; системы навигации; информационные блоки; интерактивные блоки (формы) и пр.

Цифровая коммуникация, в силу ряда особенностей, может использоваться для формирования поведения посетителей сайта. Так, в ряде случаев, создатели сайта манипулируют поведением посетителя. Предположим, у человека есть потребность в обучение на программе MBA. Он зашел на сайт бизнес-школы и решил скачать учебный план программы. Однако, после нажатия на кнопку «скачать учебный план» посетителю предлагается внести свои ФИО, почту и тел – учебный план будет прислан по электронной почте. Перед посетителем встает задача — предоставить свои персональные данные и получить учебный план или оставить эту идею, отчасти блокируя свою потребность в получении данной информации. Создатели сайта, отчасти, управляют поведением посетителя, используя его потребности в получении информации, которая используется для принятия решения в приобретении товара/услуги. То есть происходит искусственная блокировка удовлетворения потребности через необходимость заполнения различных форм сбора персональных данных, которые используются для дальнейшего привлечения. Пользователь, скачивая учебный план, не предполагает в какую цепочку маркетинговых коммуникаций он попадает — начиная с разного рода рассылок по почте и заканчивая звонками менеджеров с предложением посетить бесплатный мастер-класс/день открытых дверей/консультацию/пробное занятие и пр. Таким образом, делая простое с его точки зрения, ни к чему не обязывающее действие на сайте, он превращается из посетителя сайта в потенциального клиента.

Таким образом, *сайт — это модель коммуникации между организацией/ частным лицом и посетителями сайта.*

С одной стороны, создатели сайта искусственно направляют поведение посетители в определенном направлении, с другой, сами посетители формируют поведенческие стратегии и модели поведения на сайтах. У определенных посетителей сформирован ряд поведенческих моделей на сайтах определенной тематики (например, у абитуриента, который ищет образовательную программу, знает, что информацию о структуре управления вузом находите в разделе «сведения об образовательной организации», а описание программ в разделе «образование» или «абитуриенту», находящееся как правило в верхнем меню). Apple, создав свой сайт, во многом сформировал поведенческие модели посетителей — теперь на мобильной версии сайта пользователи часто ищут в верхнем углу три горизонтальные линии, символизирующие меню.

В нашей теории ролевых диспозиций мы говорим о том, что каждой роли соответствует своя система диспозиций (первичные, поведенческие установки и пр.) [Тазов, 2009]. Это верно и для роли посетителя сети Интернет. У заходящего на сайт человека срабатывают ряд установок (начиная с первичных поведенческих установок, связанные с движением глаз, вниманием к структуре сайта с тем, чтобы с меньшим количеством времени найти в полном объеме необходимую информацию, установками, связанными с соответствующими поведенческими моделями на подобных сайтах и пр.).

Успешность сайта как модели цифровой коммуникации обеспечивается ее релевантностью психологическим, социокультурным характеристикам представителей целевой аудитории (посетителей сайта). В этой случае, каждый компонент сайта (фото, видео, интерактивный, текстовый) используются для процесса конструиро-

вания коммуникации с представителями целевой аудитории.

Фото, видео элементы, используемые в сайте, отражают модель целевой аудитории и выступают фильтром, направленным на отсеивание нецелевой аудитории.

Причины деформации коммуникации и затруднения коммуникации с посетителями

- Отсутствие мобильной версии сайта.
- Ориентация коммуникативных элементов на другую целевую аудиторию.
- Несовпадение стилистики сайта характеристика целевой аудитории.
- Ошибки в позиционировании через цены, модели позиционирования.
- Отсутствие релевантности заголовка сайта и объявления в источнике перехода (например, в контекстной рекламе).
- Отсутствие четкой логики материалов сайта или перегруженность информацией.
- Отсутствие релевантности потребности категории потребителя («холодная», «теплая», «горячая»), а также релевантности этапа принятия решения о покупке предложению на сайте. Так, для «горячей» аудитории не подойдет информация о целесообразности выбора данной категории продукта/услуги как таковой, поскольку эта задача уже решена.
- Несоответствие архитектуры сайта поведенческим стратегиям посетителей сайта (ролевым диспозициям).

Показатели, используемые для анализа эффективности цифровой коммуникации:

- время, проведённое на сайте;
- процент отказов;
- глубина просмотра;
- статистика лидов;
- карта кликов;
- карта скроллинга.

Высокий процент «отказов», низкая глубина просмотров, отсутствие «скролинга» говорят об ошибках в построении коммуникативной модели. Предложим модель цифровой коммуникации для инструментов digital маркетинга (см. рисунок 3).



Рис. 3. Модель цифровой маркетинговой коммуникации инструментов digital маркетинга

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Использование социокультурных особенностей создания модели цифровой коммуникации

Использование социокультурных особенностей целевой аудитории (ЦА) позволит персонализировать маркетинговые предложения, сделав коммуникацию с клиентов эффективнее. К социокультурным характеристикам целевой аудитории можно отнести: ценностные ориентации, ролевые диспозиции (роль посетителя сайта), мировоззренческие особенности, стилистические характеристики текста, с которыми привык работать представитель ЦА, когнитивные конструкции и модели восприятия поставщиков товаров/услуг. К другим особенностям представителей ЦА можно отнести: критерии сравнения поставщиков, факторы принятия решения, иерархия ключевых фактов/преимуществ, выступающих критериями принятия решения о покупке. Для получения информации о данных характеристиках используются результаты опросов ЦА сторонними организациями, результаты опросов, проведенных самостоятельно в социальных сетях и на сайте. Мотивацией участия могут быть бонусы и скидки для респондентов.

Для создания лендинга Высшей школы бизнеса ГУУ были использованы фотографии успешных людей в возрасте 25–40 лет (целевая аудитория). «Тригерами», символами выступали декорации офисного пространства, на заднем фоне — особ-

няки. В нашей модели коммуникации — это реальный или желаемый образ успешного человека (руководителя) или самозанятого предпринимателя, стремящегося к личному и семейному благополучию, саморазвитию, обучению, комфорту и движению. В качестве варианта модели коммуникации, направленной на выстраивание контактов посетителей и ВШБ ГУУ была предложена концепция идентификации посетителей с определенными ценностными и смысловыми рядами. На первом экране был слайдер с фотографиями успешных людей среднего возраста: природа, машина, семейный отдых с подписью: «я люблю свою семью»; машина горы, дорога и подпись «движение моя жизнь»; ноутбук, кабинет мужчина «я стремлюсь к саморазвитию» и др. Через слайдер мы планировали сформировать идентификацию посетителей сайта с определенными ценностями и после того, как идентификация состоялась, продемонстрировать фото персонажей, фото в процессе обучения, декларировав значимость ценностных ориентаций «обучение» и «образование» для выделенной аудитории, связав их с будущим карьерным и профессиональным развитием.

Примеры ошибок в создании модели цифровой коммуникации

Часто можно встретить ситуацию, когда из-за неверного понимания особенностей ЦА модель коммуникации получается неудачной. На сайте dpo-guu.ru первый слайд — мужчина за 50 (см. рисунок 4) и текст: «обучение для пенсионеров». Основная же целевая аудитории программ ДПО ГУУ (по статистике) — люди до 40 лет (программы mba). Соответственно, представители данной аудитории, заходя на сайт, могут закрыть его через короткое время, решив, что сайт предоставляет обучение для людей только пенсионного возраста.

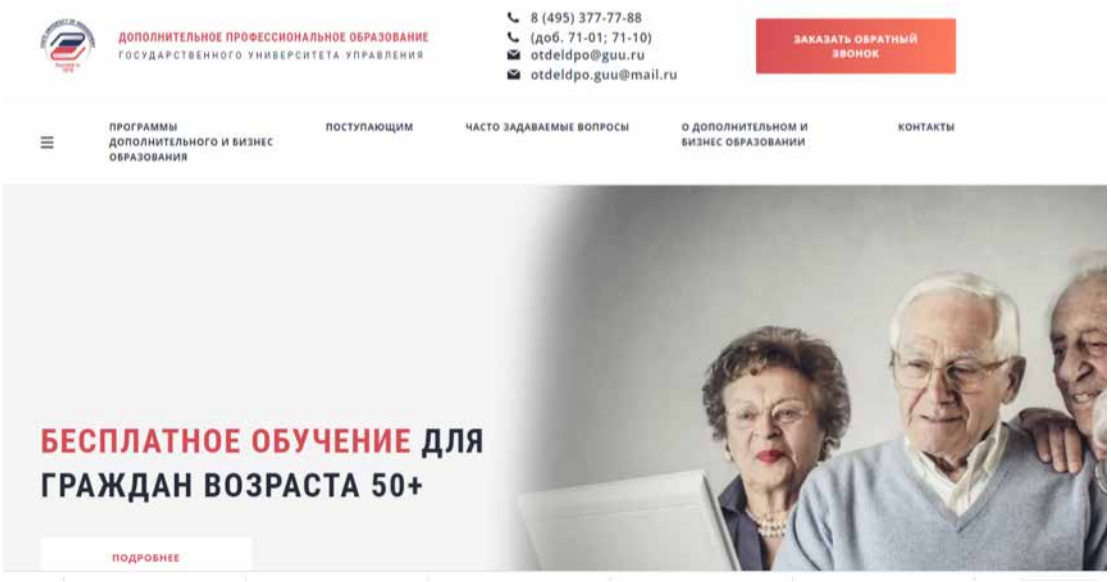


Рис. 4. Визуальные элементы коммуникации на сайте
Источник: рабочие материалы сайта https://guu.ru/

Таким образом, *сайт есть модель коммуникации с посетителями, побуждающая к определенной активности на сайте и активирующая ряд ролевых установок посетителей сайта.*

В определенной мере, *модель коммуникации сайта формирует и направляет поведение посетителей на сайте, отчасти вынуждая посетителей поступать определенным образом. Используя для этого коммуникативные, интерактивные, информационные потребности посетителей, создавая преграды на пути реализации этих потребностей и разрешая эти преграды через совершение пользователями определенный действий (заполнение формы, оформление платной/бесплатной подписки и пр.).*

Таким образом, формирование успешной модели цифровой маркетинговой коммуникации с целевой аудитории — основная задача Digital маркетинга. При этом, модель коммуникации для каждого сегмента целевой аудитории должна быть специфична. На каждом из этапов принятия решения представителями целевой аудитории, коммуникация должна быть специфична.

По Ф. Котлеру, представители целевой аудито-

рии могут находится в шести различных состояниях покупательской способности: «осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, убежденность, совершение покупки» [Котлер, 2007, с. 405].

Для контекстной рекламы важными элементами построения модели коммуникации являются: возраст; пол; краткосрочные; долгосрочные интересы; социокультурные особенности, связанные с местом жительства, интересами; время пользования интернетом; а также стадии принятия решения (на уровне сбора информации о продукции, которая может удовлетворить потребность, сбора информации о конкретных продуктах, сбора информации о конкретной марке или производители). На финальных этапах принятия решения представители целевой аудитории анализируют выбор поставщиков продукции, а также информацию о доставке, сервиса, местом продажи и т. д.

Одной из средств построения модели коммуникации в рамках контекстной рекламы является ретаргетинг (показ объявлений для тех, кто уже был на сайте). При ретаргетинге важно формировать объявления с учётом поведения целевой аудитории на сайте. В этом случае, мы должны сообщить представителями целевой аудитории, что мы знаем о том, что они были на сайте и получили определённую информацию. Таким образом, само объявление должно включать в себя информацию о дополнительных возможностях нашей организации, нашего предложения. Например, «узнаете о дополнительной программе лояльности для вас». Этим сообщением мы хотим сказать: мы знаем что вы были на сайте, смотрели наше предложение, но мы хотим сообщить некую новую информацию которая, возможно, вас заинтересует. Такие сообщения будут обладать большими шансами на высокий CTR (показатель соотношения показов объявления и кликов по нему).

В почтовых рассылках важно также сегментировать целевую аудиторию на основе этапов принятия решения целевой аудиторией. Так, на начальном этапе выбора и сбора информации об объектах, потенциально удовлетворяющих потребность субъекта, имеет смысл формировать письмо с наиболее общими вопросами, решением спорных моментов при принятии решения. Также важно иметь возможностью получить обратную связь от представителей ЦА: что важно при принятии решения (цена, качество и пр.), советы каких людей вам важны при принятии решения, какие факторы принятия решения и пр. Например, мы выделили аудиторию которая интересуется отдыхом в новогодние каникулы, а наша фирма предлагает туристические путевки по России. Наша задача предложить и акцентировать внимание на преимуществах внутреннего туризма, создав элементы дискуссии, выделив разные варианты и подходы. Получив базу подписчиков с таким сегментом аудитории, мы создаем письмо, в котором информируем о преимуществах нашего предложения по сравнению с альтернативными предложениями(в другие страны). Представителям нашей целевой аудитории, находящихся на втором этапе принятия решения (выбор туроператора) мы отправляем письмо, где акцентируем внимание на нашем опыте работы, преимуществах и ключевых отличиях от конкурентов.

Формирование маркетинговых цифровых коммуникациях с использованием медийной рекламы характеризуется рядом особенностей, среди которых — сложности с персонализацией коммуникаций с целевой аудиторией. В этом случае, на графических элементах (баннеры и пр.) необходимо давать общую информацию, содержащую репутационные характеристики компании. Например, при разработке баннерной рекламы Московского Политеха на сайте ucheba.ru для аудитории абитуриентов и их родителей была представлена информация о месте в вуза в рейтинге Forbes. Рекламировать все 15 факультетов в одном баннере — бессмысленно.

В каждом инструменте Digital маркетинга существуют свои показатели эффективности моделей цифровых маркетинговых коммуникаций, которые могут быть взяты за основу при оценке успешности модели коммуникации: в SMM продвижении — это статистика репостов, лайков, комментарией, в контекстной рекламе — это CTR, на лендингах и сайтах — это статистика лидов, количество целевых действий, в почтовых рассылках — статистика открытия писем, переходы по ссылкам в письме, а также статистика отписок от рассылки и количество людей, которые пометили письма как спам.

Эффективность модели цифровой коммуникации напрямую связана с возможностью наибольшей персонализации элементов коммуникации к характеристикам представителей ЦА. С одной

стороны, это персонализация к психологическим, ристикам целевой аудитории, с другой, к этапу социокультурным, географическим и др. характе- принятия решения о покупке.

Список источников

1. Котлер, 2007 — *Котлер Ф.* Основы маркетинга : Краткий курс. Перевод с английского. Москва : Вильямс, 2007. 656 с. ISBN 978 5 8459 0376 1.
2. Котлер, 2016 — *Куликова А. В.* Маркетинговые коммуникации : Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет им. Н. И. Лобачевского. 2016. 62 с.
3. Моисеев, 1987 — *Моисеев Н. Н.* Алгоритмы развития. Москва : Наука, 1987. 302 с.
4. Романов, 2006 — *Романов А. А.* Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. Москва : Эксмо, 2006. 432 с. ISBN: 5-699-14330-0.
5. Тазов, 2009 — *Тазов П. Ю.* К вопросу о понятии установка в личности студента / П. Ю. Тазов // Вестник Университета. 2009. № 16. С. 106–108. ISSN: 1816-4277.

References

1. Kotler F. *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing] : A Short Course. F. Kotler. Translation from English. Moscow : Williams Publ., 2007. 656 p. ISBN 978 5 8459 0376 1 (in Russ.).
2. Kulikova A. V. *Marketingovyye kommunikatsii* [Marketing communications] : Study guide. A. V. Kulikova. Nizhny Novgorod : Lobachevsky State University Publ., 2016. 62 p. (in Russ.).
3. Moiseev N. N. *Algoritmy razvitiya* [Development algorithms]. Moscow : Nauka Publ., 1987. 302 p. (in Russ.).
4. Romanov A. A. *Marketingovyye kommunikatsii* [Marketing communications]. A. A. Romanov, A. V. Panko. Moscow : Eksmo Publ., 2006. 432 p. ISBN: 5-699-14330-0 (in Russ.).
5. Tazov P. Yu. K voprosu o ponyatii ustanovka v lichnosti studenta [To the question of the concept of attitude in the personality of a student]. P. Yu. Tazov. *Vestnik Universiteta*, 2009; 16: 106–108. ISSN: 1816-4277 (in Russ.).

Информация об авторе:

Тазов Петр Юрьевич —начальник отдела, Государственный Университет Управления (ГУУ), Рязанский пр-т, 99, Москва, 109542, Россия. Author ID (РИНЦ): 593940.

Information about the author:

Tazov Petr Yu. – Head of Department, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospekt, Moscow, 109542, Russia. Author ID (RCSI): 593940.

Статья поступила в редакцию 22.12.2020; одобрена после рецензирования 15.01.2021; принята к публикации 15.01.2021.
The article was submitted 12/22/2020; approved after reviewing 01/15/2021; accepted for publication 01/15/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 69–78.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 69–78.
Научная статья
УДК 338.24.01
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.8

Эффективность логистики аэропорта

Сергей Викторович Носков
Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия
noskov50@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-6221-6128

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена важной ролью логистической системы аэропорта в снижении затрат на выполняемые функции, бизнес-процессы и операции, а также повышении качества обслуживания клиентов. Авиаперевозки грузов и пассажиров являются драйвером развития экономики и повышения мобильности населения. В связи с этим, данная статья направлена на развитие методов оценки эффективности логистической системы аэропорта. Ведущими подходами к исследованию и разработке методов оценки эффективности являются системный и логистический подходы. Данные подходы позволяют комплексно исследовать проблему оценки эффективности логистики аэропорта и предложить методы принятия решений в этой области. В статье рассмотрены основные функции, бизнес-процессы и операции современного международного аэропорта. Проведен анализ показателей рентабельности деятельности аэропорта, факторов внешней и внутренней среды. Предложены методические основы формирования ключевых показателей эффективности аэропорта по пяти областям деятельности на основе постановки целей его финансовых операций: оптимизации операционных расходов, роста доходов от прочих услуг, улучшения управления капиталом. Разработан метод оценки сравнительной экономической эффективности логистической системы аэропорта на основе анализа охвата данных. Материалы статьи представляют практическую ценность для логистических менеджеров аэропортов, студентов и преподавателей высшей школы.

Ключевые слова: аэропорт, логистическая система, анализ, методы, эффективность.

Для цитирования: Носков С. В. Эффективность логистики аэропорта / С. В. Носков // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 69–78. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.8

JEL: M21, C60

Original article

Airport logistics efficiency

Sergey V. Noskov
Samara State University of Economics, Samara, Russia.
noskov50@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-6221-6128

Abstract. The relevance of the study is due to the important role of the airport logistics system in reducing the cost of functions, business processes and operations, as well as improving the quality of customer service. Air transportation of goods and passengers is a driver of economic development and increased mobility of the population. In this regard, this article is aimed at developing methods for assessing the efficiency of the airport logistics system. The leading approaches to the research and development of methods for assessing efficiency are the systemic and logistic approaches. These approaches make it possible to comprehensively investigate the problem of assessing the efficiency of airport logistics and propose decision-making methods in this area. The article discusses the main functions, business processes and operations of a modern international airport. The analysis of indicators of profitability of the airport, factors of the external and internal environment is carried out. The methodological foundations for the formation of key performance indicators of the airport in five areas of activity are proposed on the basis of setting goals for its financial operations: optimization of operating costs, growth of income from other services, improvement of capital management. A method for assessing the comparative economic efficiency of the airport logistics system based on the analysis of data coverage has been developed. The materials of the article are of practical value for logistics managers of airports, students and teachers of higher education.

Key words: airport, logistics system, analysis, methods, efficiency.

For citation: Noskov S. V. Airport logistics efficiency. S. V. Noskov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 69–78. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.8

JEL: M21, C60

Введение

Аэропорт является важной национальной и региональной инфраструктурой, осуществляет комплексное управление авиационным и неавиационным бизнесом в целях наиболее полного удовлетворения потребностей в услугах авиакомпаний, клиентов (грузоотправителей, грузополучателей), пассажиров, бизнес-организаций, органов власти и управления. Бизнес-процессы аэропортовой деятельности осуществляются на основе тесной координации и сотрудничества всех субъектов логистической системы.

Воздушный транспорт перевозит пассажиров и товары быстрее, дальше, чем когда-либо прежде. В результате, вокруг аэропортов формируются новые городские формы, образуя пассажирские и грузовые потоки. В зависимости от того, как этот комплекс мероприятий, связанных с аэропортом, интегрирован, оптимизирован и скоординирован могут применяться термины «город аэропортов» или «аэротрополис» [Крылова, 2018].

В настоящее время происходит расширение традиционной роли аэропортов в качестве простого места перевалки пассажиров и грузов до организации территории предоставления дополнительных видов деятельности [Скрылева, 2018, с. 240]. Это расширение является результатом сближения нескольких коммерческих тенденций, в том числе необходимость того, чтобы власти аэропорта находили дополнительные источники дохода, поскольку аэропорты конкурируют с другими аэропортами с целью привлечения регулярных пассажирских и грузовых услуг. Это осуществляется благодаря растущей интеграции нескольких отраслей экономики, особенно высоких технологий, с отраслью воздушного транспорта, что стимулирует поиск доступных мест вблизи терминалов аэропорта.

В упрощенном виде аэротроп как понятие включает в себя все элементы города аэропорта, но в более комплексно планируемых рамках. Эта структура имеет набор концентрических колец определенных видов деятельности вокруг аэропорта, начиная с внутренней зоны распределительных центров, логистических комплексов и предприятий «точно в срок», а также кольца офисных парков, гостиниц, ресторанов и конференц-центров, и далее за территорией аэропорта, где проживает работающее в аэротрополе население. Связь с внешним миром аэропорт осуществляет посредством высокоскоростных магистралей и железнодорожных линий [Ждан, 2018].

Развитие функций и бизнес-процессов аэропорта позволяет рассматривать его в качестве основного субъекта логистической системы, где важную роль играет оценка эффективности логистики аэропорта. Оценка эффективности логистики аэропорта представляет собой сложную задачу учета интересов всех субъектов логистической системы, а также использования экономико-математических методов принятия решений [Холопов, с. 121].

Материалы и методы

Предварительным этапом оценки эффективности логистики аэропорта являлось структурирование его видов деятельности и операций. Общая оценка эффективности аэропортовой деятельности «Международного аэропорта «Курумоч» (МАК) проводилась по показателям рентабельности и их изменения. Диагностика деятельности аэропорта завершалась SWOT-анализом.

Оценка эффективности логистики аэропортов может проводится на основе ключевых показателей эффективности. В статье разработаны методические основы формирования данной системы показателей. Собственно оценка эффективности логистической системы аэропорта проводилась на основе системного и логистического подходов. Использовался упрощенный метод анализа охвата данных (DEA — Data envelopment analysis), имеющий значение в практической деятельности логистических менеджеров.

Результаты

На рынке авиаперевозок имеют место пять видов операций [Махмутов, 2019, с. 54–55]:

- выделенные грузовые операторы, предлагающие регулярные рейсы между аэропортами, которые они обслуживают;
- комбинированные услуги, в которых авиакомпании поддерживают парк как специализированных, так и пассажирских самолетов, способных перевозить грузы и пассажиров;
- пассажирские операторы, которые предлагают грузовые возможности на борту своих самолетов;
- авиационные грузовые интеграторы обычно согласовывают короткие и дальние рейсы;

© Носков С. В., 2021

- специализированные операторы выполняют нишевые услуги, которые удовлетворяют конкретным требованиям груза.

Публичное акционерное общество «Международный аэропорт «Курумоч» предоставляет авиационные и общие услуги для авиакомпаний, пассажиров и других клиентов [Иваненко, 2018, с. 956].

МАК управляет маршрутной сетью воздушных перевозок в различных регионах России, а также соседних и дальних странах. Компания также предоставляет широкий спектр пассажирских, багажных, грузовых, почтовых и клиентских услуг, включая навигационную поддержку, аэродромную поддержку полета и техническое обслуживание воздушных судов, обеспечивает безопасность полетов и их регулярность. В аэропорту функционируют бизнес-зал для прибывающих и вылетающих пассажиров, Wi-Fi и Интернет, билетные кассы, магазины беспошлинной торговли, кафе и банкоматы, розничные торговые организации (продовольственных услуг, игрушечных и цветочных магазинов, сувенирных и ювелирных магазинов), а также хранилища и офисы прочих организаций. Кроме того, аэропорт предлагает варианты рекламы и услуги общественного питания, прокат автомобилей, автобусов и микроавтобусов, а также информационную поддержку клиентов.

Анализ рентабельности продаж аэропорта представлен в таблице 1.

Таблица 1. **Анализ рентабельности продаж**

Показатели рентабельности	Значения показателя, %			Изменение, процентные пункты	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли не менее 4 %	24,9	26,3	41,1	1,4	14,8
Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	27,5	25,8	35,7	–1,7	9,9
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение не менее 2 %.	–0,3	–0,2	13,6	0,1	13,8

Источник: таблица составлена автором по данным [Иваненко, 2018].

Таблица 2. **SWOT-анализ МАК за 2018 год**

Сильные стороны	Возможности	Недостатки	Угрозы
Сеть пунктов назначения Современный и хорошо оборудованный аэропорт-концентратор Коммерческая деятельность Соотношение цена / качество Инновационная сила Участие местных органов власти Доступность аэропорта Репутация и узнавание бренда Сеть международных партнеров Высокоразвитый сервис Развитие региона Сильный рынок	Взаимосвязи с развитыми регионами Инициативы в области инноваций и цепочек поставок Международные перевозки в аэропорт и из аэропорта Международная деятельность Сотрудничество с авиакомпаниями и другими партнерами Использование информационно-коммуникационных технологий Развитие розничной торговли и услуг Новый терминал	Малый внутренний рынок Зависимость от трансфертного рынка Пределы роста до 2020 года Новые модели логистики Расположение вблизи городской зоны ограничивает возможности расширения Комплексная система правил и соглашений по использованию ВПП и пропускной способности воздушного пространства Географическое положение в отношении некоторых регионов мира Зависимость от ряда крупных клиентов	Повышение конкуренции со стороны аэропортов Недостаток мощности Географический сдвиг транспортных и торговых потоков Проблемы, с которыми сталкиваются европейские сетевые перевозчики Относительно ограниченный экономический рост Более строгие требования к безопасности Восприятие качества под давлением из-за масштабных проектов реконструкции Изменение потребительского поведения в розничном секторе товаров и услуг Снижение поддержки в столичных регионах Загрязнение окружающей среды Терроризм и кибер-угрозы

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

По результатам анализа показателей рентабельности деятельности аэропорта можно сделать следующие выводы:

- наиболее высокие показатели рентабельности деятельности аэропорта имели место в 2018 году;
- наиболее высокая динамика прироста рентабельности продаж была также в 2018 году;
- рентабельность продаж по чистой прибыли стала положительной только в 2018 году.

Предварительным, но важным этапом определения эффективности логистической системы аэропорта является проведение SWOT-анализа [Брылина, 2019, с. 171]. SWOT-анализ МАК проведен в таблице 2.

Из представленного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что аэропорт является конкурентоспособным на рынке авиаперевозок, имеются возможности роста компании и продаж основных и дополнительных услуг [Ибрашева, 2016, с. 170]. Следует отметить, что факторы внешней и внутренней среды аэропорта по существу являются наиболее общими факторами его социальной, институциональной и экономической эффективности.

Общая эффективность системы является комплексной функцией индивидуальной эффективности каждого участника системы управления воздушными перевозками. Чтобы максимизировать общую эффективность, процессы, выполняемые одним участником, должны быть понятны всем другим участникам. Это относится к основной концепции совместного принятия решений. В этой концепции авиакомпании, аэропорты, управляющие компании и управление воздушным движением должны иметь доступ ко всей информации в системе управления авиаперевозками. Каждый участник должен иметь возможность влиять на решения, принимаемые всеми другими субъектами системы.

Методология оценки экономической эффективности деятельности аэропорта должна быть основана на системном и логистическом подходах к оценке результатов и затрат [Сазонов, 2018]. Использование логистического подхода предполагает установление основных субъектов логистической системы аэропорта, к которым ранее были отнесены (см. рисунок).

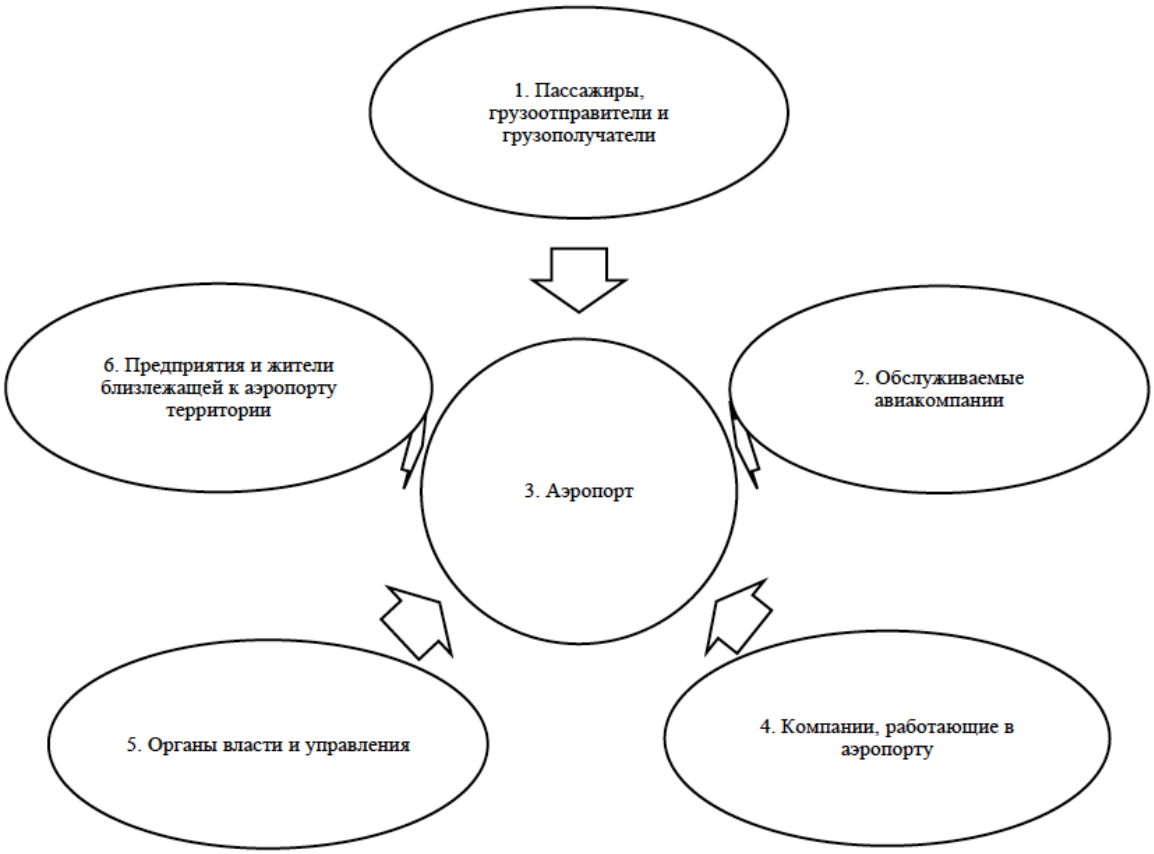


Рис. Субъекты логистической системы аэропорта
Источник: рисунок автора

1. Пассажиры, грузоотправители и грузополучатели как потребители услуг.
2. Обслуживаемые авиакомпании.
3. Аэропорт.
4. Компании, работающие в аэропорту и предоставляющие услуги розничной торговли, общественного питания, гостеприимства, транспорта, связи и т. д.
5. Органы власти и управления.
6. Предприятия и жители близлежащей к аэропорту территории.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) — широко используемый инструмент управления для всех отраслей [Hinderks, 2019, p. 41]. Многие документы и руководства обеспечивают большой список ключевых показателей для аэропорта. Однако выбор КПЭ — это больше, чем выборка из большого числа показателей, которые можно разделить на две категории:

1. КПЭ, которые используются для оценки результатов (индикативные КПЭ). Большинство ключевых показателей эффективности — это индикативные показатели, такие как затраты на каждого пассажира, дневная выручка, долговые обязательства на каждого пассажира, коэффициент покрытия долга, операционные расходы на каждого пассажира и доходы от оказания прочих услуг в процентах от общего количества. Изменения в индикативных КПЭ дают руководству быстрый способ оценить направление развития аэропорта, хотя эти изменения могут быть вызваны большим числом факторов и условий.

2. КПЭ, которые являются относительно конкретными и дают оценку эффективности определенных действий управления аэропортом. Эти показатели помогают руководству в оценке успешности определенных действий и принятия дальнейших решений. Например, долгосрочные операции с парковкой для каждого отправленного пассажира могут использоваться для оценки эффективности действия по реализации программы лояльности для восстановления доли рынка от операторов парковки вне аэропорта. Изменения в индикативных ключевых показателях отражают важные вопросы для управления аэропортом и могут работать как индикаторы тренда. Чтобы определить набор индикативных КПЭ для конкретного аэропорта, необходимо начинать с постановки целей финансовых операций аэропорта, которые включают:

- получение достаточных доходов для выполнения всех обязательств аэропорта;
- улучшение финансовых показателей;
- инвестирование в капитальные проекты;
- поддержание привлекательных тарифов авиакомпаний.

При проектировании КПЭ для оценки эффективности по сравнению с целями, описанными выше, необходимо учитывать уникальные финансовые рамки аэропорта.

В дополнение к уникальной финансовой структуре каждый аэропорт имеет уникальную операционную среду, что еще более затрудняет сравнение КПЭ. Например, следующие характеристики могут существенно влиять на операционные расходы аэропорта и уровень долга, среди прочих факторов:

- объем трафика по сравнению с масштабами экономики;
- сетевые транспортные расходы;
- требуемый уровень обслуживания клиентов по сравнению с типами предоставляемых услуг;
- стоимость страхования и инфляция;
- географические местоположение и погодные условия.

КПЭ предназначены для мониторинга эффективности определенных действий управления и повышения результативности работы аэропорта. Эти показатели обычно привязаны к конкретным действиям для реализации стратегических целей и задач. Чтобы разработать эффективный КПЭ, необходимо определить драйверы, лежащие в основе желаемых результатов, и исключить другие факторы, которые могут повлиять на результаты.

Для достижения стратегических ориентиров и задач аэропорт обычно преследует следующие цели:

1. Оптимизация операционных расходов. Наиболее часто используемыми КПЭ на стороне расходов являются операционные расходы на миллион пассажиров и численность штатных сотрудников на миллион пассажиров. Оба показателя относятся к индикативным. Более низкое значение этих показателей может быть результатом более низкого уровня обслуживания пассажиров, недостаточного уровня дополнительных услуг, а также других факторов.

2. Рост доходов от прочих услуг. Наиболее часто используемыми КПЭ являются неавиацион-

ные доходы в процентах от общих доходов или единый поток доходов на единицу. Следующий список включает потоки доходов и их драйверы:

- конечные доходы от аренды (общее количество арендаторов);
- доходы от парковки (конкуренция, пассажиры-резиденты);
- доходы от международных пассажиров;
- наземный транспорт (общее количество пассажиров);
- прочие доходы (пассажиры с добавленной стоимостью).

Эти КПЭ могут быть пересмотрены, чтобы быть более адекватными. Долгосрочные операции по парковке на одного отправителя могут использоваться для оценки эффективности действия по реализации программы лояльности для восстановления доли рынка от операторов парковки вне аэропорта. Инфляция должна быть исключена при рассмотрении доходов от аренды площадей или доходов от аренды автомобилей.

3. Улучшение управления капиталом. В центре внимания управления капитальным проектом стоит стоимость, объем перевозок грузов и пассажиров. Такой анализ обычно использовался для мониторинга затрат и трафика. Кроме того, многие ключевые показатели эффективности могут использоваться для отслеживания эффективности, например, ежемесячный денежный поток (критический для финансового управления), порядок изменений и поправки в процентах от базовых затрат, процент проектов с перерасходом средств. Некоторые из ключевых показателей эффективности могут использоваться как управляемые КПЭ. Например, порядок изменения в процентах от базовых затрат может использоваться для оценки эффективности элемента плана действий управления аэропорта.

Таким образом, КПЭ можно использовать как эффективные инструменты управления, но они не заменяют само управление. Однако КПЭ могут иметь отрицательные эффекты при неправильном использовании. Организация, ориентированная на дневную выручку, может иметь тенденцию брать больше, чем необходимо, в то время как организация, ориентированная на покрытие обслуживания долга, может решить отложить обслуживание, которое крайне необходимо. Поэтому КПЭ необходимо разрабатывать в соответствии с конкретной ситуацией и отслеживать их применение для достижения поставленных целей.

Система КПЭ аэропортовой деятельности должна включать несколько групп показателей по следующим видам логистических потоков:

- материальные потоки сырья, полуфабрикатов, комплектующих, запасных частей, топлива и воды (грузопоток, почтовые отправления);
- финансовые потоки инвестиций, доходов, затрат и прибыли;
- информационные потоки, субъектами которых выступают аэропортовые службы, авиакомпании, клиенты, сервисные организации;
- клиентские потоки (пассажиропоток);
- сервисные потоки авиационной и неавиационной деятельности.

В работе предложен метод сравнительной оценки эффективности логистической системы МАК, основанный на анализе охвата данных (DEA) [Sin, 2019, p. 7]. Этот метод модифицирован автором с целью упрощения его применения в практической деятельности менеджеров аэропорта. DEA является методом, не требующим знание зависимости между входами (ресурсами) и выходами (результатами) анализируемой системы. Помимо надежности, простоты и гибкости, DEA имеет преимущества: развитый математический аппарат в виде линейного программирования; переменные модели могут быть выражены в разных единицах измерения. Начальной процедурой использования данного метода является установление параметров (результатов и затрат) модели, затем их нормирование на интервале от 0 до 1. Подобная спецификация логистической модели МАК за период 2015–2018 годы показана в таблице 3.

Следующей процедурой применения DEA-анализа является постановка задачи линейного программирования, в которой должны быть определены весовые коэффициенты при нормированных значениях параметров модели.

Целевая функция эффективности логистической модели МАК представляет собой максимизацию отношения взвешенной суммы параметров результатов к нормированным значениям затрат по сравниваемым годам анализируемых периодов.

Таблица 3. **Спецификация параметров логистической модели МАК**

Параметры модели	2015	2016	2017	2018
Результаты				
Пассажиропоток, млн чел.	2.36/1.00	2.19/0.93	2.08/0.88	2.13/0.90
Грузопоток, тыс. тонн	3.81/1.00	3.23/0.85	2.75/0.72	2.81/0.74
Почта, тонн	0.72/1.00	0.55/0.76	0.65/0.90	0.70/0.97
Затраты				
Себестоимость, млрд руб.	0.75/0.64	1.08/0.92	1.12/0.96	1.17/1.00

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Решение проведено в компьютерной программе по данным таблицы 3.

Целевая функция модели f (x1, x2, x3) и условие начала работы программы (принадлежность переменных единице) имеют вид для 2015 года:

$$f(x_1, x_2, x_3) := \frac{x_1 + x_2 + x_3}{0.64}$$
$$x_1 := 1 \quad x_2 := 1 \quad x_3 := 1,$$

где x1, x2, x3 – весовые коэффициенты при нормированных значениях пассажиропотока аэропорта, грузопотока и почтовых отправлений.

Далее формируется система ограничений (Given) в виде условия не превышения единицы отношения взвешенной суммы параметров результатов к нормированным значениям затрат в 2016, 2017 и 2018 годах и условия не отрицательности переменных:

Given

$$\frac{0.93 \cdot x_1 + 0.85 \cdot x_2 + 0.76 \cdot x_3}{0.92} \le 1 \qquad \frac{0.88 \cdot x_1 + 0.72 \cdot x_2 + 0.90 \cdot x_3}{0.96} \le 1$$
$$0.90 \cdot x_1 + 0.74 \cdot x_2 + 0.97 \cdot x_3 \le 1 \qquad x_1 \ge 0 \quad x_2 \ge 0 \quad x_3 \ge 0.$$

Затем находятся в матричной форме значения весовых коэффициентов из условия максимизации (Maximize) целевой функции, а также коэффициент сравнительной эффективности логистической системы МАК в 2015 году (1.798):

$$Maximize(f, x_1, x_2, x_3) = \begin{bmatrix} 0 \\ 0.505 \\ 0.646 \end{bmatrix} \qquad f(0, 0.505, 0.646) = 1.798.$$

Процедуры расчета сравнительной эффективности логистической системы МАК в последующие годы аналогичны.

Так, для периода 2016 года постановка и решение задачи оценки сравнительной эффективности логистической системы МАК в компьютерной программе имеет вид:

$$f(x_1, x_2, x_3) := \frac{0.93 \cdot x_1 + 0.85 \cdot x_2 + 0.76 \cdot x_3}{0.92}$$
$$x_1 := 1 \qquad x_2 := 1 \qquad x_3 := 1$$

$$Given$$

$$\frac{x_1 + x_2 + x_3}{0.64} \le 1 \qquad \frac{0.88 \cdot x_1 + 0.72 \cdot x_2 + 0.90 \cdot x_3}{0.96} \le 1$$
$$0.90 \cdot x_1 + 0.74 \cdot x_2 + 0.97 \cdot x_3 \le 1 \qquad x_1 \ge 0 \qquad x_2 \ge 0 \qquad x_3 \ge 0$$
$$Maximize(f, x_1, x_2, x_3) = \begin{bmatrix} 0.64 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} \qquad f(0.64, 0, 0) = 0.647.$$

Постановка задачи и ее решение для периода 2017 года имеет вид:

$$f(x_1, x_2, x_3) := \frac{0.88 \cdot x_1 + 0.72 \cdot x_2 + 0.90 \cdot x_3}{0.96}$$

$$x_1 := 1 \qquad x_2 := 1 \qquad x_3 := 1$$

$$Given$$

$$\frac{x_1 + x_2 + x_3}{0.64} \leq 1 \qquad \frac{0.93 \cdot x_1 + 0.85 \cdot x_2 + 0.76 \cdot x_3}{0.92} \leq 1$$

$$0.90 \cdot x_1 + 0.74 \cdot x_2 + 0.97 \cdot x_3 \leq 1 \quad x_1 \geq 0 \quad x_2 \geq 0 \quad x_3 \geq 0$$

$$Maximize(f, x_1, x_2, x_3) = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0.64 \end{bmatrix} \qquad f(0, 0, 0.64) = 0.6.$$

Постановка задачи и ее решение для периода 2018 года имеет вид:

$$f(x_1, x_2, x_3) := 0.90 \cdot x_1 + 0.74 \cdot x_2 + 0.97 \cdot x_3$$

$$x_1 := 1 \qquad x_2 := 1 \qquad x_3 := 1$$

$$Given$$

$$\frac{x_1 + x_2 + x_3}{0.64} \leq 1 \qquad \frac{0.93 \cdot x_1 + 0.85 \cdot x_2 + 0.76 \cdot x_3}{0.92} \leq 1$$

$$\frac{0.88 \cdot x_1 + 0.72 \cdot x_2 + 0.90 \cdot x_3}{0.96} \leq 1 \quad x_1 \geq 0 \quad x_2 \geq 0 \quad x_3 \geq 0$$

$$Maximize(f, x_1, x_2, x_3) = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0.64 \end{bmatrix} \qquad f(0, 0, 0.64) = 0.621$$

Таким образом, наиболее высокая сравнительная эффективность логистической системы МАК имела место в 2015 году (1.798), а наименее высокая — в 2017 году (0.6), в 2018 году сравнительная эффективность логистической системы МАК незначительно выросла (0.621).

Таким образом, аэропорт является основным субъектом логистической системы, включающей пассажиров, клиентов, авиакомпании, компании сферы услуг, органы власти и управления, близлежащие экономическую и социальную инфраструктуры. Методическими основами оценки экономической эффективности деятельности аэропорта и его логистической системы являются традиционные показатели рентабельности, ключевые показатели эффективности и метод анализа охвата данных. Необходимо использовать простые и доступные для менеджеров аэропорта экономико-математические методы оценки сравнительной экономической эффективности логистической системы аэропорта.

Обсуждения

Оценка эффективности логистики аэропорта, проведенная в данной статье, является одним из немногих материалов и методов принятия решений в аэропортовом менеджменте. Основная тематика прошлых исследований логистики аэропортов сводилась к организации материальных, информационных, финансовых и клиентских потоков. Эффективность оптимизации потоков ранее определялась на качественном уровне, например, по показателям сокращения затрат времени обслуживания клиентов, обработки багажа, ожидания полета. Принимаемые решения также касались увеличения мощности терминалов, техники по перевозке багажа и зонах разгрузки. Для пассажиров, делающих пересадку, предлагался интегрированный набор операций, сокращающих время ожидания на основе информационно-технологических решений. В прошлом рассматривались такие факторы эффективности логистики аэропорта без количественной оценки,

как информационная логистика, интегрированные услуги, оптимизация погрузочно-разгрузочных работ. Дальнейшее развитие методических положений и методов оценки эффективности логистики аэропорта заключается в закрепленной в инструкциях и правилах оценке эффективности принимаемых менеджерами логистических решений.

Выводы

В статье выявлены основные функции, бизнес-процессы и операции современного международного аэропорта, расширена традиционная роль аэропорта как территории перевалки грузов и места пребывания пассажиров до предоставления широкого спектра дополнительных услуг на основе интеграции нескольких видов экономической деятельности и логистических потоков. Раскрыто содержание понятия «аэротроп» как комплекса определенных субъектов и видов деятельности. Проведен анализ показателей рентабельности деятельности аэропорта, факторов внешней и внутренней среды. Установлены основные субъекты логистической системы аэропорта, включающие пассажиров, грузоотправителей и грузополучателей как потребителей услуг; обслуживаемые авиакомпании; аэропорт; компании, работающие в аэропорту и предоставляющие услуги розничной торговли, общественного питания, гостеприимства, транспорта, связи; органы власти и управления; предприятия и жителей близлежащей к аэропорту территории. Предложены методические основы формирования ключевых показателей эффективности аэропорта по пяти областям деятельности на основе постановки целей его финансовых операций: оптимизации операционных расходов, роста доходов от прочих услуг, улучшения управления капиталом. Разработан метод оценки сравнительной экономической эффективности логистической системы аэропорта на основе анализа охвата данных.

Рекомендации

Методы оценки эффективности логистики аэропорта по ключевым показателям эффективности и на основе анализа охвата данных могут быть использованы логистическими менеджерами в принятии управленческих решений. Методические основы оценки эффективности логистический системы аэропорта представляют ценность для студентов и преподавателей логистики как науки об оптимальном управлении потоками товаров, услуг, клиентов.

Список источников

1. Брылина, 2019 — *Брылина И. В.* Потенциал SWOT-анализа в формировании моделей знаниевых стратегий / И. В. Брылина // Идеи и идеалы = Ideas & Ideals. 2019. № 11 (1-1). С. 162–174. DOI: 10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174.
2. Ждан, 2018 — *Ждан Г. В.* Социально-экономическая основа формирования Новосибирского аэротрополиса / Г. В. Ждан [и др.] // Мир экономики и управления = World of economics and management. 2018. Т. 18. № 4. С. 206–216. DOI: 10.25205/2542-0429-2018-18-4-206-216.
3. Ибрашева, 2016 — *Ибрашева А. Р.* Позиционирование предприятий на основе SWOT-анализа / А. Р. Ибрашева // Инновационная наука = Innovation science. 2016. № 4-1. С. 168–173. ISSN: 2410-6070.
4. Иваненко, 2018 — *Иваненко Л. В.* Реализация проекта создания умного города как результат эффективного инновационного технологического развития территории / Л. В. Иваненко // Россия: тенденции и перспективы развития : ежегодник. Москва : ИНИОН РАН, 2018. Вып. 13. Ч. 1. С. 955–959. ISBN: 978-5-248-00880-3.
5. Крылова, 2018 — *Крылова М.* Аэропорт как город будущего // TATLIN : [сайт]. URL: https://tatlin.ru/articles/novyj_urbanizm_aeroport_kak_gorod_budushhego. Дата публикации 25.10.2018.
6. Махмутов, 2019 — *Махмутов Р. Р.* Детерминанты развития международного рынка авиаперевозок / Р. Р. Махмудов // Управление развитием социально-экономических систем : сборник научных трудов / ответственный редактор В. Н. Лазарев. Ульяновск : УлГТУ, 2019. 147 с. С. 53–56. ISBN: 978-5-9795-1982-1.
7. Сазонов, 2018 — *Сазонов А. А.* Методы оценки и анализа экономической эффективности инновационной деятельности предприятия / А. А. Сазонов, В. В. Колосова, Ю. А. Внучков // Вестник МГОУ. Серия: Экономика = Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics. 2018. № 2. С. 180–187. DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-180-187.
8. Скрылева, 2018 — *Скрылева Е. В.* Исследование факторов, влияющих на развитие региональных авиаперевозок / Е. В. Скрылева // Инновации и инвестиции. 2018. № 9. С. 236–240. ISSN: 2307-180X.
9. Холопов, 2017 — *Холопов К. В.* Современные факторы и тенденции развития международных рынков пассажирских и грузовых воздушных перевозок, и место России на рынках авиауслуг / К. В. Холопов, О. В. Соколова // Российский

внешнеэкономический вестник = Russian foreign economic journal. 2017. № 6. С. 119–129. ISSN: 2072-8042.

10. Hinderks, 2019 — *Hinderks A.* Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire / A. Hinderks [et al.] // Computer Standards & Interfaces. 2019; 65: 38–44.
11. Sin, 2020 — *Sin J. H.* A study on the financial efficiency analysis method by redesigning the DEA model / J. H. Sin // OPSEARCH. 2020; 57: 347–363. DOI: 10.1007/s12597-019-00433-9.

References

1. Brylina I. V. Potentsial SWOT-analiza v formirovanii modeley znaniyevykh strategiy [Potential of SWOT-analysis in the formation of models of knowledge strategies]. I. V. Brylina. *Ideas & Ideals*. 2019; 11(1-1): 162–174. DOI: 10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174 (in Russ.).
2. Zhdan G. V. Sotsial'no-ekonomicheskaya osnova formirovaniya Novosibirskogo aerotropolisa [Socio-economic basis for the formation of the Novosibirsk aerotropolis]. G. V. Zhdan [et al.]. *World of economics and management*. 2018; 18(4): 206–216. DOI: 10.25205/2542-0429-2018-18-4-206-216 (in Russ.).
3. Ibrasheva A. R. Pozitsionirovaniye predpriyatiy na osnove SWOT-analiza [Positioning of enterprises based on SWOT analysis]. A. R. Ibrasheva. *Innovation science*. 2016; 4-1: 168–173. ISSN: 2410-6070 (in Russ.).
4. Ivanenko L. V. Realizatsiya proyekta sozdaniya umnogo goroda kak rezul'tat effektivnogo innovatsionnogo tekhnologicheskogo razvitiya territorii [Implementation of the project of creating a smart city as a result of effective innovative technological development of the territory]. L. V. Ivanenko. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and development prospects] : yearbook. Moscow: INION RAN Publ., 2018. Iss. 13. Part 1, pp. 955–959. ISBN: 978-5-248-00880-3 (in Russ.).
5. Krylova M. Aeroport kak gorod budushchego [Airport as a city of the future]. *TATLIN*: [website]. URL: https://tatlin.ru/articles/novyj_urbanizm_aeroport_kak_gorod_budushhego. Date of publication 10/25/2018 (in Russ.).
6. Makhmutov R. R. Determinanty razvitiya mezhdunarodnogo rynka aviaperevozok [Determinants of the development of the international air transportation market]. R. R. Makhmudov. *Upravleniye razvitiyem sotsial'no-ekonomicheskikh sistem* [Management of the development of socio-economic systems] : collection of scientific papers. Executive editor V. N. Lazarev. Ulyanovsk : Ulyanovsk state technical university Publ., 2019.147 p. Pp. 53–56. ISBN: 978-5-9795-1982-1 (in Russ.).
7. Sazonov A. A. Metody otsenki i analiza ekonomicheskoy effektivnosti innovatsionnoy deyatel'nosti predpriyatiya [Methods for assessing and analyzing the economic efficiency of innovative activity of an enterprise]. A. A. Sazonov, V. V. Kolosova, Yu. A. Vnuchkov. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*. 2018; 2: 180–187. DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-180-187 (in Russ.).
8. Skryleva E. V. Issledovaniye faktorov, vliyayushchikh na razvitiye regional'nykh aviaperevozok [Research of factors influencing the development of regional air transportation]. E. V. Skryleva. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments]. 2018; 9: 236–240. ISSN: 2307-180X (in Russ.).
9. Kholopov K. V. Sovremennyye faktory i tendentsii razvitiya mezhdunarodnykh rynkov passazhirskikh i gruzovykh vozdushnykh perevozok, i mesto Rossii na rynkakh aviauslug [Modern factors and trends in the development of international markets for passenger and cargo air transportation, and the place of Russia in the air services markets]. K. V. Kholopov, O. V. Sokolova. *Russian foreign economic journal*. 2017; 6: 119–129. ISSN: 2072-8042 (in Russ.).
10. Hinderks A. Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire. A. Hinderks [et al.]. *Computer Standards & Interfaces*. 2019; 65: 38–44.
11. Sin J. H. A study on the financial efficiency analysis method by redesigning the DEA model. J. H. Sin. *OPSEARCH*. 2020; 57: 347–363. DOI: 10.1007/s12597-019-00433-9.

Информация об авторе:

Носков Сергей Викторович —доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга, логистики и рекламы. Самарский государственный экономический университет, Россия, 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141. ResearcherID: U-8947-2019; Author ID (РИНЦ): 38521.

Information about the authors

Noskov Sergey V. – Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Marketing, Logistics and Advertising. Samara State University of Economics, 141 Sovetskoi Armii Street, Samara, 443090, Russia. ResearcherID: U-8947-2019; Author ID (RCSI): 38521.

Статья поступила в редакцию 16.12.2020; одобрена после рецензирования 27.12.2020; принята к публикации 27.12.2020.
The article was submitted 12/16/2020; approved after reviewing 12/27/2020; accepted for publication 12/27/2020.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 79–86.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 79–86.

Научная статья
УДК 65.014
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.9

Мажоризация и оппортунистическое поведение менеджеров: противоречия и направления их разрешения

Лидия Николаевна Леванова[1], Алла Владимировна Вавилина[2]

1 Саратовский государственный университета имени Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия. levanovaln1@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-9736-3083

2 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. vavilina-av@rudn.ru, https://orcid.org/0000-0003-4827-1056

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена несовпадением реалий, происходящих в российской практике корпоративного управления, теоретическим требованиям и теориям. А именно, отсутствием конгруэнтности целей стейкхолдеров отечественных корпораций, реализацией оппортунистического поведения топ - менеджеров, а также наличием мажоризацией, проявляющейся в различных формах и нарушающей сбалансированность интересов стейкхолдеров российского бизнеса. В связи с этим, данная статья направлена на выявление противоречий обеспечения интересов стейкхолеров российских корпораций, являющихся источниками соответствующих рисков, подрывающих корпоративную безопасность. Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является эмпирический анализ корпоративных отчетов компаний и анализ статистических данных, свидетельствующих о нарушении интересов заинтересованных их лиц. В рамках статьи выявлены противоречия мажоризации, реализующиеся в форме злоупотреблений контролирующего акционера при принятии решений, игнорируя волю, интересы и запросы миноритарных акционеров, проявляющиеся в дисконте стоимости российских акций, процедурных вопросов работы органов корпоративного управления, невыплате дивидендов миноритариям. Противоречия интересов вследствие оппортунистического поведения связаны, во-первых, с диссонансом между публичными декларациями и фактическим удовлетворением интересов стейкхолдеров корпорации. А, во-вторых, с мошенническим поведением корпораций и высшего руководства по отношению к своим стейкхолдерам: потребителям, персоналу, государству. Для разрешения выявленных противоречий авторы предлагают проектировать и внедрять независимый от исполнительного руководства внутренний аудит для препятствования оппортунистического поведения топ-менеджеров, а также для идентификации других видов мошенничества. Также необходимо уделить внимание внедрению антикоррупционного комплаенса, осуществляющего превентивный контроль, и систему Compliance–менеджмента. Разрешению противоречий вследствие мажоризации могло бы способствовать формирование Комитета миноритарных акционеров в компаниях с контролирующими акционерами.

Ключевые слова: корпоративное управление, интересы стейкхолдеров, оппортунистическое поведение, мажоритарный акционер.

Для цитирования: Леванова Л. Н. Мажоризация и оппортунистическое поведение менеджеров: противоречия и направления их разрешения / Л. Н. Леванова, А. В. Вавилина // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 79–86. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.9

JEL: D22, D23

Original article

Majorization and opportunist behavior of managers: contradictions and directions of their resolution

Lidia N. Levanova[3], Alla V. Vavilina[4]

3 Saratov State University, Saratov, Russia. levanovaln1@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-9736-3083

4 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. vavilina-av@rudn.ru, https://orcid.org/0000-0003-4827-1056

Abstract. The relevance of the study is due to the discrepancy between the realities taking place in the Russian practice of corporate governance, theoretical requirements and theories. Namely, the lack of congruence of the goals of the stakeholders of domestic corporations, the implementation of the opportunistic behavior of top managers, as well as the presence of majorization, which manifests itself in various forms and upsets the balance of

interests of the stakeholders of Russian business. In this regard, this article is aimed at identifying contradictions in ensuring the interests of stakeholders of Russian corporations, which are sources of relevant risks that undermine corporate security. The leading approach to the study of this problem is the empirical analysis of corporate reports of companies and the analysis of statistical data indicating the violation of the interests of their stakeholders. The article reveals majorization contradictions that take the form of abuses of the controlling shareholder when making decisions, ignoring the will, interests and requests of minority shareholders, manifested in the discount of the value of Russian shares, procedural issues of the work of corporate governance bodies, non-payment of dividends to minority shareholders. Contradictions of interests due to opportunistic behavior are associated, firstly, with the dissonance between public declarations and the actual satisfaction of the interests of the corporation's stakeholders. And, secondly, with the fraudulent behavior of corporations and senior management in relation to their stakeholders: consumers, personnel, the state. To resolve the identified contradictions, the authors propose to design and implement an internal audit independent of the executive management to discourage the opportunistic behavior of top managers, as well as to identify other types of fraud. It is also necessary to pay attention to the introduction of anti-corruption compliance, exercising preventive control, and the Compliance-management system. The establishment of the Committee of Minority Shareholders in companies with controlling shareholders could help to resolve conflicts due to majorization.

Key words: corporate governance, stakeholder interests, opportunistic behavior, majority shareholder.

For citation: Levanova L. N. Majorization and opportunist behavior of managers: contradictions and directions of their resolution. L. N. Levanova, A. V. Vavilina. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 79–86. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.9

JEL: D22, D23

Введение

Современное корпоративное управление предполагает реализацию на практике теории соучастников (Stakeholder's theory), берущей свое начало в 1960-х гг. в работе Роберта Фримена [Freeman, 2010], а также проектирование и внедрение механизмов, предотвращающих оппортунистическое поведение менеджеров, сформулированное в рамках агентской теории американскими экономистами М. Дженсеном и У. Меклингом в 1976 г. [Jensen, 1976]. Но как показывает действительность воплощение данных концепций в жизнь сопряжено с рядом противоречий и конфликтов.

В соответствии с концепцией стейкхолдеров корпоративное управление должно быть направлено на обеспечение конгруэнтности целей по отношению к корпорации всех ее участников: миноритарных и мажоритарных акционеров, работников, кредиторов, поставщиков, потребителей, государственных органов управления. Кроме того, руководство должно обеспечить определенную сбалансированность в удовлетворении различных интересов.

Но современная практика корпоративного управления преимущественно работает в интересах мажоритариев и топ-менеджеров. Даже появился специальный термин, отражающий концентрацию собственности в российских корпорациях — «мажоризация», под которой понимают диктат и злоупотребление мажоритарного (основного, контролирующего) акционера при принятии решений, игнорируя волю, интересы и запросы миноритарных акционеров [Морозов, 2020, с. 34].

Определенный оппортунизм Оливером Уильямсоном как «преследование личной выгоды с использованием коварства» [Williamson, 1996, p. 30] в современной действительности проявляется в различных формах: предоставление неполной или искаженной информации, ложь, воровство. Данные явления привели к развитию понятия «корпоративное мошенничество» как с юридической, так и с экономической точек зрения.

Понятие «корпоративное мошенничество» заимствовано из права Англии и США, где под ним понимаются действия, предпринимаемые руководством на любом уровне компании для обмана инвесторов или других ключевых заинтересованных лиц [Ножкина, 2020, с. 68]. Оно может принимать различные формы: растрату, торговлю инсайдерской информацией, сделку в своем интересе (self-dealing), сообщение заведомо ложных сведений (в том числе искажение финансовой отчетности, замалчивание фактов, имеющих серьезное значение для компании), коррупцию (коммерческий подкуп, конфликт интересов).

Результаты

Противоречие интересов вследствие «мажо-

© Леванова Л. Н., Вавилина А. В., 2021

ризации» проявляется в сокращении стоимости корпорации в долгосрочном периоде. В условиях концентрации собственности мажоритарные акционеры и топ-менеджеры принимают решения на свое усмотрение, не учитывая интересы миноритариев.

В результате недовольные миноритарии, видя злоупотребления статусом мажоритариев, продают акции, то есть голосуют «ногами». Увеличенное предложение акций на продажу со стороны миноритарных акционеров понижает их цену, что приводит к сокращению рыночной капитализации компании. В результате, в долгосрочной перспективе «мажоризация» противоречит долгосрочной мотивации самого мажоритарного акционера и топ-менеджеров в случае наделения последних опционными программами, а также устойчивому развитию публичных компаний.

О негативной роли мажоризации в оценке российского фондового рынка свидетельствуют следующие данные. Согласно исследованию инвестиционной группы UCP совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО «Индекс стоимости бизнеса 2019», Россия занимает 28-е место среди 30 экономик мира по стоимости бизнеса. Дисконт российских компаний по мультипликаторам (P/E) к странам БРИКС с 2013 г. в размере 59 % увеличился до 68 %, а по EV/EBITDA остался на таком же высоком уровне в размере 59 % в 2018 г. (58 % в 2013 г.)[2].

Проявление мажоризации в российском бизнесе осуществляется в форме, например, осознанного срыва сроков рассылки материалов к заседаниям совета директоров, игнорирования запросов о созыве очного заседания совета директоров независимых директоров, отстаивающих интересы миноритарных акционеров и других стейкхолжеров.

Также мажоритарии практически имеют неограниченную возможность использовать различные способы для распределения прибыли общества в свою пользу. В качестве инструментов используется: вывод из общества прибыли через уплату процентов по договору займа, заключенному с одним из участников общества, выплата завышенных бонусов или вознаграждений, заключение различных соглашений, экономическая необходимость в которых отсутствует, оплата услуг или процентов по займам своим аффилированным или формально неаффилированным, но связанным структурам. Российская корпоративная практика богата недивидендными способами получения дохода — «схемами», «скрытыми» дивидендами, осуществляемыми путем заключения основным акционером с подконтрольной ему компанией договоров на оказание консультационных и иных услуг.

И только в последнее десятилетие российская корпоративная практика может похвастаться наличием дивидендных выплат и формированием дивидендных историй российских компаний. Публичные российские компании используют сигнальный эффект дивидендной политики в качестве компенсации рисков, связанных с падением курса акций вследствие санкций [Vavilina, 2019]. Дивидендная политика стала индикатором стремления высшего руководства удовлетворить интересы всех акционеров: за 2007–2016 гг. суммы дивидендов по всем публичным компаниям выросли на 270 %. Но все же 80 % от 1 трлн руб. — начисленных дивидендов в 2007–2009 гг. получили мажоритарные акционеры [Бочарова, 2011].

Так как совершение сделки в интересах только отдельных участников означает противоречие интересов на стороне одного из участников, поэтому задачей инвесторов является определение, насколько мажоритарный акционер и менеджмент компании готов увеличить ценность компании и есть ли другая мотивация, основанная на злоупотреблении своим статусом.

Воспринимая «мажоризацию» как сигнал низкого уровня корпоративного управления, инвесторы изучают ее в рамках принципов ESG (Environmental — окружающая среда, Social — общество, Governance — корпоративное управление). Данный подход предполагает включение факторов окружающей среды, социальных факторов и аспектов внедрения международных стандартов корпоративного управления в процесс принятия инвестиционных решений для лучшего управления рисками и устойчивого и долгосрочного возврата инвестиций. Соблюдение данных принципов является основным условием инвестирования. Так, например, некоторые скандинавские инвесторы не покупают акции российских публичных компаний, чья деятельность противо-

2 Индекс стоимости бизнеса 2019 : Российские компаниии сохраняют потенциал удвоения своей стоимости / МШУ СКОЛКОВО ; Инвестиционная группа UCP, 2019. 76 с. URL: https://ftp.skolkovo.ru/web_team/Research/2019/SKOLKOVO_UCP_Business_Value_Index_2019_Rus.pdf.

речит экологическим требованиям.

В рамках фактора G — governance инвесторы не только оценивают корпоративное управление, но и часто сами занимают активную позицию — активное управление (active ownership), в рамках которого выдвигают и избирают независимых директоров в совет директоров, а также взаимодействуют с компаниями (engagement), обращаясь с ESG — инициативами. В результате активного управления и выяснение мотивации менеджмента и мажоритарного акционера.

В результате, ряд компаний уже в своих годовых отчетах позиционируют достижения в рамках ESG-политики (Таблица 1).

Таблица 1. **ESG — итоги ПАО «Ростелеком» в 2019 г.**

Окружающая среда		Общество		Корпоративное управление	
Суммарное снижение выбросов парниковых газов 1,2,3 типов	9,7 %	Сотрудников — женщины	42 %	Состав совета директоров — неисполнительные директора	91 %
Снижение потребления воды	4 %	Рост производительности труда	7 %	Уровень выплаты дивидендов от свободного денежного потока	94 %
Сокращение количества отходов	3 %	Прошли обучение, сотрудников	56 %	Акций в свободном обращении	36,5 %
Инвестиции и затраты на охрану окружающей среды	159,6 млн руб.	Инвестиции в охрану труда	772,8	Одна обыкновенная акция — один голос	1 акция/ голос

Источник: Годовой отчет —2019 / ПАО «Ростелеком», 2020. 302 с. С. 25. URL: https://www.company.rt.ru/upload/iblock/9bd/Rostelecom_Annual_report_2019_rus.pdf (дата обращения: 30.10.2019).

Стремясь удовлетворить интересы потребителей, ПАО «Ростелеком» формирует клиентский капитал, позиционируя себя цифровым партнером для населения, бизнеса и государства. В рамках годовой отчетности компания заявляет о соответствии своих продуктов и услуг требованиям клиентов, о повышении качества обслуживания: в 2019 г. показатель удовлетворенности CSAT продемонстрировал положительную динамику по 9 из 11 точек контакта. Компания утверждает, что из 2,3 млн человек, опрошенных в онлайн-чатах, 90 % клиентов, оценивших качество обслуживания, выставили компании высокие оценки — «4» и «5».

Но если анализировать отзывы клиентов «Ростелекома» в Интернет-сети, то результаты исследований вступают в противоречие с официальными корпоративными данными. Так, официальный рейтинг провайдера ПАО «Ростелеком» в Саратовской области составляет 3,7 из 10 возможных на основе 43 отзывов, из которых абсолютно положительных 7 и абсолютно отрицательных —23. Исходя из отзывов, размещенных на данном сайте можно рассчитать средние показатели оценки качества предоставляемых услуг в Саратовской области (рисунок 1).

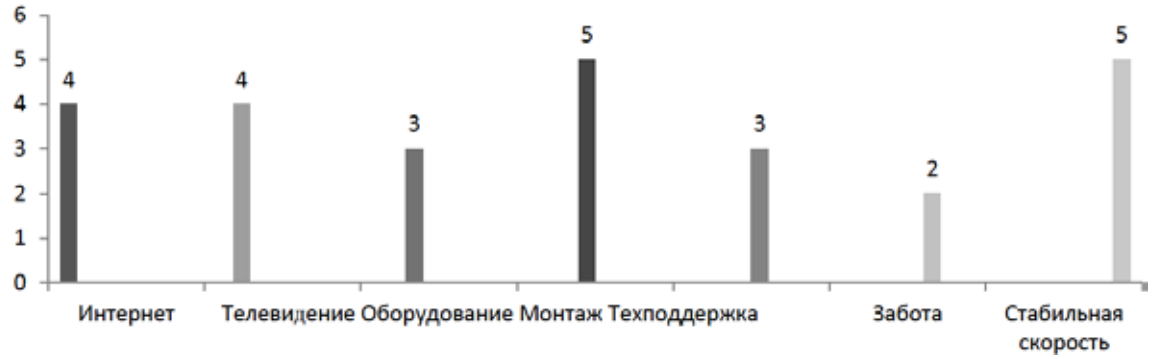


Рис. 1. Показатели оценки качества услуг ПАО «Ростелеком» в Саратовской области

Источник: рисунок автора по данным Отзывы о провайдере Ростелеком (Rostelecom) // 101 Интернет : [сайт].URL: https://101internet.ru/saratov/rating/rostelecom (дата обращения 18.09.2020)

Среди претензий потребителей к провайдеру в основном — его недобросовестное поведение, а зачастую даже мошенническое: несоответствие обещанной цены за услуги фактическим стоимостям, отражаемым впоследствии в платежных документах; технические сбои с интернетом и телевидением; отключение происходит по телефону без документов, а через сравнительно длительное время приходят счета за неполученные услуги; невозможность дозвониться до операторов; подключение дополнительных услуг без согласия потребителей и выставление счетов за дан-

ные услуги; постоянное повышение тарифов без предупреждений, уведомления о судебных разбирательствах при полном исполнении со стороны потребителей обязательств. Кроме того, стратегия завоевания сегмента новостроек сопровождается элементарным мошенничеством, что ни как не повышает репутацию Компании среди жителей новостроек. Помимо данных проблем ряд клиентов упоминают о проблемах обслуживания в офисах.

ПАО «Ростелеком», пользуясь своим зачастую монопольным положением завышает цены без улучшения, а в ряде случаев и ухудшения качества предоставляемых услуг. В результате, пользователи этого провайдера объединяются и создают группы недовольных потребителей в соцсетях.

За последние 4 года Роспотребнадзором осуществлено более 300 проверок провайдера и выявлены сотни нарушений, ущемляющих права потребителей. Компания не выполняет обязательства перед клиентами и навязывает дополнительные ненужные услуги. В результате судебных постановлений ПАО «Ростелеком» должен клиентам более 70 миллионов рублей[1]. Кроме того, в феврале 2020 г. Федеральная служба безопасности проводила обыски в офисах ПАО «Ростелеком» в Воронежской, Белгородской, Курской, Калужской и Волгоградской областях по факту выявленных злоупотреблений в сфере закупок. В результате картельного сговора, сумма ущерба составила примерно 788 миллионов рублей. В мошеннических действиях Компанию подозревают при выполнении строительно-монтажных работ по нескольким государственным и коммерческим проектам[2].

Также Ростелеком позиционирует себя как социально ответственной перед персоналом организцией, заявляя о развитии человеческого капитала, внедрении новых методов обучения: в 2019 г. индекс готовности рекомендовать компанию в качестве места работы вырос на 7 пп. Но по оценкам самих сотрудников[3], среди отрицательных сторон ПАО «Ростелеком», как работодателя можно выделить: минимальный оклад с премиями в размере 50–70 % от всей заработной платы, которая выплачивается с постоянными задержками на 1–3 месяца; постоянное необоснованное штрафование; безнаказанность региональных менеджеров среднего звена; межличностные конфликты; большой объем отчетности; отсутствие фактического карьерного роста (на собеседованиях предлагают перспективы, а по факту вакансий для роста нет); высокая текучесть кадров; отсутствие фактического обучения при найме на работу.

Таким образом, налицо не только дисонанс между публичными декларациями и фактическим удовлетворением интересов стейкхолдеров корпорации, но и недобросовестное, а скорее, мошенническое поведение корпорации по отношению к своим стейкхолдерам. Подобное поведение наносит вред как деловой репутации – потребители переключаются на других провайдеров, так и акционерам компании. Но заметим, что уголовное законодательство России не содержит такого института, как уголовная ответственность юридических лиц, соответственно при выявлении признаков мошенничества следственные органы ищут конкретное физическое лицо. И в данном контексте внимание сосредотачивается на руководителях высшего звена.

Преступление, связанное с присвоением активов компании (asset misappropriation) является достаточно распространенным в России — 53 % российских компаний имело место присвоение активов[4]. А за первую половину 2019 года только МВД России выявило более 65 000 преступлений экономической направленности, в том числе 22 241 преступление, вытекающее из предпринимательской деятельности, что на 4 % больше, чем за аналогичный период 2018 года. [Ножкина, 2019] Преступлениями, ответственность за совершение которых традиционно приводит следователей к топ-менеджерам являются хищения в различных формах, преступления в области экономических отношений, преступления в области соблюдения правил безопасности.

1 Как Ростелеком обманывает своих клиентов — отзывы // ЯндексДзен : [сайт]. URL: https://zen.yandex.ru/media/id/5aa0d393ad0f2219e2c88804/kak-rostelekom-obmanyvaet-svoih-klientov-5b20b3389d5cb384c02c5a92 (дата обращения 15.09.2020)

2 ФСБ провела обыски в офисах «Ростелекома» / Р. Ипполитов, Е. Клопкова // Life : [сайт]. URL: https://life.ru/p/1308611. Дата публикации 19.02.2020.

3 Отзывы от сотрудников о работодателях каждый день: Ростелеком // Правда сотрудников : [сайт]. URL: https://pravda-sotrudnikov.ru/company/rostelekom-2 (дата обращения 11.11.2020).

4 Russian Economic Crime and Fraud Survey 2018 / PricewaterhouseCoopers, 2018. 28 p. P. 8. URL: https://www.pwc.ru/en/forensic-services/assets/PwC-RECS-2018-eng.pdf.

Так в 2016 году гендиректор Воронежского авиазавода В. Зубарев, его заместитель А. Ткачев и советник А. Лисицына мошеннически похитили более 21 млн руб. в ходе проектирования системы серийного производства пассажирского ближнемагистрального самолета Ан-14[1]. Заместитель гендиректора ПАО «Аэрофлот» в 2016 г. В. Александров мошеннически заключал контракты на оказание юридических услуг со сторонними компаниями, хотя в распоряжении «Аэрофлота» было несколько десятков штатных юристов, которые реально и выполняли данную работу. Ущерб от махинаций составил не менее 250 млн руб. [2]Менеджер компании «Росгосстрах» Кутергина в 2016–2017 годах организовала схему, по которой в компании готовились и подписывались фиктивные акты выполненных работ по автострахованию, в результате чего из компании были выведены 7 млн руб.[3] И данных примеров масса.

Обсуждения.

Таким образом, нарушения интересов стейкхолдеров корпорации являются источниками соответствующих рисков, подрывающих корпоративную безопасность. Соответственно, для обеспечения интересов стейкхолдеров в корпорации должен быть выстроен определенный механизм, в основе которого должен лежать анализ рисков несовпадения интересов стейкхолдеров, рисков мошенничества и корпоративной коррупции.

В рамках данных направлений уже ведутся исследования. В частности предлагается алгоритм процесса внутреннего аудита идентификации и реагирования на риски мошенничества [Сметанко, 2017]. Тем самым повышается роль службы внутреннего аудита в препятствовании оппортунистического поведения топ-менеджеров корпораций, в идентификации других видов мошенничества и в развитии риск-ориентированной деятельности внутреннего аудита.

Рекомендации

В силу того, что с 1 января 2021 года вступают в силу изменения в Федеральном законе № 208–ФЗ «Об акционерных обществах», в соответствии с которыми внутренний аудит должен будет присутствовать во всех публичных акционерных обществах. В рамках проектирования службы внутреннего аудита наряду с определением функционала, должен быть решен вопрос подчиненности, полномочий и ответственности, так как для минимизации оппортунистического поведения руководства принципиальным является вопрос, кому будут подчинена служба внутреннего аудита: совету директоров или правлению. А также, в какой степени внутренний аудит будет выполнять рекомендательные и консультационные функции? На наш взгляд, анализ рисков и причин неэффективности взаимоотношений с клиентами и персоналом подобных в Ростелекоме, позволил бы создать рекомендации и гарантии для совета директоров их разрешения.

Соответственно, необходимо выстраивать рискориентированный механизм взаимоотношений между департаментами, вырабатывать соответствующие процедуры оценки рисков мошенничества и оппортунистического поведения. На помощь в данном направлении проектирования могу прийти «Рекомендации по порядку проведения оценки коррупционных рисков в организации», разработанные Министерством труда и социальной защиты РФ, в рамках которых предлагается привлекать не только специалистов компании, но и внешних экспертов.

В рамках службы внутреннего аудита должна быть определена роль антикоррупционного комплаенса, подразумевающего соблюдение локальных актов, кодекса этики, внутрикорпоративных политик компании. В рамках данной системы должен осуществляться превентивный контроль, направленный на предотвращение нарушений и последующий контроль, реагирующий на инцидент. Необходимо внедрять систему Compliance–менеджмента («Compliance Management System» — CMS), в рамках которой проводится не только оценка рисков мошенничества, но и разграничение зон ответственности между департаментами, определяются ответственные лица. Внедряется процесс информирования об инцидентах и порядок их расследования.

Одним из инструментов, на наш взгляд, кото-

1 Калашников С. Бывших топ-менеджеров Воронежского авиазавода будут судить за мошенничество // Коммерсантъ : [сайт]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4187848. Дата публикации 09.12.2019.

2 Суд арестовал обвиняемого в мошенничестве топ-менеджера «Аэрофлота» / А. Кречетова, Е. Еременко // Ведомости : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/10/02/812649-sud. Дата публикации 02.10.2019

3 Соколова Д. Бывшего топ-менеджера «Росгосстраха» осудили в Тюмени за мошенничество // Коммерсантъ : [сайт]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4187869. Дата публикации 09.12.2019.

рый может обеспечить удовлетворение интересов миноритарных акционеров и вовлечь их в процесс управления является Комитет миноритарных акционеров при совете директоров, практика работы которого в единичных случаях (ПАО «БанкВТБ» и ПАО «Сбербанк») имеются в российской корпоративной практике. Данный комитет — это независимый, общественный, экспертно-консультативный и совещательный орган, в состав которого входят миноритарные акционеры. Формами работы могут являться встречи его членов с менеджментом корпорации для открытого обсуждения важнейших вопросов. Так, например, миноритарные акционеры ПАО «Ростелеком» могли бы поднять вопрос на таких встречах о негативной репутации корпорации в глазах многих потребителей и о политике исправления такой ситуации. В рамках данного комитета можно создать несколько рабочих групп для обсуждения важнейших вопросов, например: «Работа с сегментом B2C», с которым имеются наибольшие проблемы с обеспечением интересов потребителей. Одной из важнейших задач данного комитета должно стать повышение участия и вовлеченности миноритарных акционеров в корпоративную жизнь, так как формальное участие акционеров не способствует улучшению качества обеспечения их интересов.

Список источников

1. Бочарова, 2011 — *Бочарова И. Ю.* Дивидендная политика в системе корпоративного управления компанией / И. Ю. Бочарова // Финансы и кредит = Finance and Credit. 2011. № 47 (479). С. 2–9. ISSN: 2071-4688.
2. Морозов, 2020 — *Морозов А. В.* «Мажоризация корпоративного упарвления» российских публичных компаний / А. В. Морозов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2020. № 2. С. 34–39. ISSN: 1726-9059.
3. Ножкина, 2020 — *Ножкина Т. А.* Корпоративное мошенничество в России: противодействие выводу активов компании / Т. А. Ножкина, А. С. Куликов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления 2020. № 1. С. 68–74. ISSN: 1726-9059.
4. Ножкина, 2019 — *Ножкина Т. А.* Риски привлечения к уголовной ответственности топ-менеджеров компании / Т. А. Ножкина, А. Г. Тузов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления 2019. № 10. С. 34–40. ISSN: 1726-9059.
5. Сметанко, 2017 — *Сметанко А. В.* Риск-ориентированный внутренний аудит: инструмент идентификации и нивелирования рисков корпоративного мошенничества / А. В. Сметанко, Е. В. Глушко // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 3. С. 109–115.
6. Freeman, 2010 — *Freeman R. E.* Strategic Management: A stakeholder approach / R. Edward Freeman. Cambridge University Press, 2010. 292 p. ISBN-13 : 978-0521151740.
7. Jensen, 1976 — *Jensen M. C.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling // Journal of Financial Economics. 1976; 3: 305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
8. Vavilina, 2019 — *Vavilina A. V.* Development of the Assessment Procedure for Evaluating the Board of Directors in the Russian Corporate Governance System / A. V. Vavilina, L. N. Levanova, I. N. Tkachenko // Advances in Economics and Management : Proceedings of 2019 International Conference on Creative Economics (ICCE 2019), June 7–9, 2019, Moscow, Russia. Volume 2, June, 2019. С. 36–49
9. Williamson, 1996 — *Williamson O.* Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, «relational» contracting / O. Williamson. St. Petersburg : Lenizdat ; CEV Press, 1996. 702 p.

References

1. Bocharova I. Yu. Dividendnaya politika v sisteme korporativnogo upravleniya kompaniyey [Dividend policy in the corporate governance system of the company]. I. Yu. Bocharova. *Finance and Credit*. 2011; 47(479): 2–9. ISSN: 2071-4688 (in Russ.).
2. Morozov A. V. "Mazhorizatsiya korporativnogo uparvleniya" rossiyskikh publichnykh kompaniy ["Majorization of corporate governance" of Russian public companies]. A. V. Morozov. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2020; 2: 34–39. ISSN: 1726-9059 (in Russ.).

3. Nozhkina T. A. Korporativnoye moshennichestvo v Rossii: protivodeystviye vyvodu aktivov kompanii [Corporate fraud in Russia: counteracting the withdrawal of the company's assets]. T. A. Nozhkina, A. S. Kulikov. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2020; 1: 68–74. ISSN: 1726-9059 (in Russ.).
4. Nozhkina T. A. Riski privlecheniya k ugolovnoy otvetstvennosti top-menedzherov kompanii [Risks of criminal prosecution of the company's top managers]. T. A. Nozhkina, A. G. Tuzov. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2019; 10: 34–40. ISSN: 1726-9059 (in Russ.).
5. Smetanko A. V. Risk-oriyentirovannyy vnutrenniy audit: instrument identifikatsii i nivelirovaniya riskov korporativnogo moshennichestva [Risk-oriented internal audit: a tool for identifying and leveling the risks of corporate fraud]. A. V. Smetanko, E. V. Glushko. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsi* [Scientific bulletin: finance, banks, investments]. 2017; 3: 109–115 (in Russ.).
6. Freeman R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. R. Edward Freeman. Cambridge University Press, 2010. 292 p. ISBN: 978-0521151740.
7. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. M. C. Jensen, W. H. Meckling. *Journal of Financial Economics*. 1976; 3: 305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
8. Vavilina A. V. Development of the Assessment Procedure for Evaluating the Board of Directors in the Russian Corporate Governance System. A. V. Vavilina, L. N. Levanova, I. N. Tkachenko. *Advances in Economics and Management* : Proceedings of 2019 International Conference on Creative Economics (ICCE 2019), June 7–9, 2019, Moscow, Russia. Volume 2, June, 2019. P. 36–49
9. Williamson O. *Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, «relational» contracting*. O. Williamson. St. Petersburg : Lenizdat Publ.; CEV Press Publ., 1996. 702 p.

Информация об авторах:
Леванова Лидия Николаевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Саратовский государственный университета имени Н. Г. Чернышевского, ул. Астраханская, 83, Саратов, 410012, РФ. РИНЦ Author 366041. **Вавилина Алла Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета, Российский университет дружбы народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, РФ. РИНЦ AuthorID: 683674.

Information about the authors:
Levanova Lidia N. – Candidate of Economics, Associate Professor, Management Department, the Economics Faculty, Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov, 410012, Russia. RCSI Author 366041. **Vavilina Alla V.** – Candidate of Economics, Associate Professor, Management Department, the Economics Faculty, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia. RSCI AuthorID: 683674.

Статья поступила в редакцию 18.01.2021; одобрена после рецензирования 02.02.2021; принята к публикации 02.02.2021.
The article was submitted 01/18/2021; approved after reviewing 02/02/2021; accepted for publication 02/02/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 87–99.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 87–99.
Научная статья
УДК 331.108.2
doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.10

Влияние рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании

Сергей Александрович Широковских
Институт социальных наук, Москва, Россия
linns @ bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-0638-7002

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена эволюцией социально-экономической системы, которая является катализатором изменений акцентов в части управленческих парадигм и ключевых ресурсов. На каждом этапе развития экономической мысли формировались уникальны точки роста и притяжения внимания стейкхолдеров. Однако только в XXI веке интерес к человеческим ресурсам как новой форме капитала приобрел свои наиболее завершенные черты и выразился в новых понятийных конструкциях и методологии менеджмента интеллектуальным капиталом. Происходящие процессы цифровизации стали благодатной почвой для переосмысления роли индивида и коллектива в цепочке создания экономической ценности и положили начало качественно новым методам оценки влияния рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании.
Данная статья направлена на выявление или раскрытие влияния рисков и угроз в сфере человеческого капитала на экономическую безопасность промышленного бизнеса в условиях глобальной цифровизации экономики.
Ведущим методами к исследованию данной проблемы являются общенаучные (качественно-логический анализ, дедукция, системный подход, ретроспективный анализ,) и философские методы, позволяющие комплексно рассмотреть вопрос оценки влияния рисков и угроз человеческого капитала на показатели экономической безопасности промышленного бизнеса.
В статье представлены основные этапы развития идеи управления человеческими ресурсами, раскрыт понятийный аппарат и дан его критический анализ, выявлены основные риски и угроз в сфере влияния человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании, обоснованы концептуальные формулы оценки потенциального ущерба для промышленного бизнеса в случае потери конкретной группы человеческих ресурсов.
Материалы статьи представляют практическую ценность для топ-менеджеров и HR-специалистов промышленного бизнеса, антикризисных управляющих и рекрутинговых агентств.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, экономическая безопасность, промышленность, умный рост, человеческий капитал, эволюция, риски, экономическая оценка, группа персонала.

Для цитирования: Широковских С. А. Влияние рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании / С. А. Широковских // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 87–99. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.10

JEL: J24

Original article

Impact of risks and threats in the sphere of human resources on economic safety of industrial company

Sergey A. Shirokovskikh
Institute of Social Sciences, Moscow, Russia
linns @ bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-0638-7002

Abstract. The relevance of the study is due to the evolution of the socio-economic system, which is a catalyst for changes in the emphasis on management paradigms and key resources. At each stage of the development of economic thought, unique points of growth and attraction of the attention of stakeholders were formed. However, it was only in the 21st century that interest in human resources as a new form of capital acquired its most complete features and expressed itself in new conceptual structures and methodologies for managing intellectual capital. The ongoing digitalization processes have become fertile ground for rethinking the role of the individual and team in the chain of creating economic value and have laid the foundation for qualitatively new methods for assessing the impact of risks and threats in the field of human resources on the economic security of an industrial company.
This article is aimed at identifying or revealing the impact of risks and threats in the field of human capital

on the economic security of industrial business in the context of global digitalization of the economy. The leading methods for studying this problem are general scientific (qualitative and logical analysis, deduction, systemic approach, retrospective analysis,) and philosophical methods that allow you to comprehensively consider the assessment of the impact of risks and threats to human capital on the economic security indicators of industrial business. The article presents the main stages of the development of the idea of human resources management, reveals the conceptual apparatus and gives its critical analysis, identifies the main risks and threats in the sphere of human resources influence on the economic safety of an industrial company, substantiates conceptual formulas for assessing potential damage to industrial business in case of loss of a specific group of human resources. The materials of the article are of practical value for top managers and HR specialists of industrial business, crisis managers and recruiting agencies

Key words: human resources, economic security, industry, smart growth, human capital, evolution, risks, economic assessment, personnel group.

For citation: Shirokovskikh S. A. Impact of risks and threats in the sphere of human resources on economic safety of industrial company. S. A. Shirokovskikh. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 87–99. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.10

JEL: J24

Введение

Современный этап развития мировой социально-экономической системы общества характеризуется сменой постиндустриальной экономики, которая базируется на использовании технологических драйверов интенсивного роста, на экономику, основанной на знаниях, в которой основой является «умный рост бизнеса» [Баранов, 2009]. В экономике знаний положение бизнеса на рынке определяется в первую очередь продуктивностью использования интеллектуальных ресурсов и созданных ими нематериальных активов, а сам «рост компании определяется качественным применением знаний и компетенций персонала» [Исакин, 2017].

Именно в цифровой экономике, роль человека, стала как никогда ранее заметной и важной: менеджеры бизнеса «стремительно пересматривают миссии и ценности компаний», выдвигая в качестве долгосрочных приоритетов и точек внимания всестороннее «развитие интеллектуального потенциала персонала» [Рыбянцева, 2020]. Сегодня инвестиции в человеческие ресурсы приобретают поистине стратегическую роль в обеспечении устойчивости архитектуры бизнес-модели, а в случае необходимости ее реинжиниринга — своеобразной «лакмусовой бумагой, позволяющей оценить верность направления и качественного содержания реформирования бизнес-процессов» [Чупина, 2020]. Вместе с тем, несмотря на «взрывной рост» интереса к управлению человеческими ресурсами как объектом генерации уникальных коммерческих решений, оценка влияния единичного индивида или группы компетентных специалистов на показатели экономической безопасности бизнеса носят достаточно спорный, зачастую субъективный характер [Гаранина, 2009; Минина, 2019]. С одной стороны, осложняет проведение научного исследования, а с другой — подчеркивает перспективность данной темы и ее важность в гармонизации механизма управления бизнесом с позиции теории стейкхолдеров.

Методологическая основа

Теоретико-методологической основой для написания статьи выступили научные труды в области теории человеческого капитала Г. Беккера, Т. Шульца, М. Фишера, Д. Ст. Милля, а также научно-прикладные исследования в части разработки моделей и методов оценки человеческого капитала, таки как К–Е. Свейби, Л. Эдвинссона, Дж. Моритсена, Э. Брукинга, Н. Бонтиса, Дж. К. Гэлбрейта, М. Малоуна, С. Софиана, П. Страссмана, Т. Стюарта. Среди россйиских ученых-исследователей человеческих ресурсов как новой формы капитала бизнеса следует отметить работы Р. И. Капелюшникова, В. В. Клочкова, Л. Г. Симкиной.

Результаты

Человеческий фактор на протяжении всей истории человечества выступал в качестве одного из ключевых объектов управления и притягивал внимание исследователей. Несмотря на исключительное доминирование парадигм материальных ресурсов роль человека в формировании и управлении бизнес-процессами всегда объективно занимала ключевое место, даже не-

© Широковских С. А., 2021

смотря на ее «искусственную» неоцененность на протяжение долгого времени. Первым исторически зафиксированным фактом является проблема управления трудовыми ресурсами при строительстве Великих Пирамид в Древнем Египте, описанная Геродотом в его трактате «История». Благодаря Геродоту в понятийный аппарат был введен конструкт «человеческие ресурсы», который понимался как собранная вместе и управляемая рабочая сила [Резанович, 2020]. Дальнейшее фундаментальное научное развитие понятийного аппарата пришлось уже на 1900-е гг., и совпало со становлением классической (административной) школы менеджмента и ее представителем Ч. И. Барнардом. Благодаря ему в научный и деловой оборот бизнеса вошло ставшее сегодня привычным понятие «человеческие ресурсы» (1937 г.). Первично данное понятие наиболее активно изучалось в промышленной психологии, а сферой его применения было создание наиболее продуктивных условий труда для персонала с целью повышения их производительности [там же].

Новой вехой развития парадигмы управления человеческими ресурсами стала школа человеческих отношений, где отцы основатели данного течения перешли к изучению собственно механизма управления человеческими ресурсами. Благодаря их исследованиям произошла смена акцентов в понимании самой роли человеческих ресурсов — их стали рассматривать как потенциальный источник конкурентных преимуществ бизнеса и драйвер устойчивого роста, хотя данные идеи и встречали сильное сопротивление у менеджеров классической формации, считавших персонал компании исключительно рабочей силой [Смолькин, 2020].

Однако, несмотря на консервативность мышления менеджеров, технологический прогресс и рост конкуренции на рынках присутствия промышленных бизнесов, поставил вопрос о новой вехе развития понятия человеческие ресурсы — интеллектуально-инновационной, что и стало переломной точкой в понимании человеческих ресурсов бизнеса [Байбурина, 2007]. Хронология эволюции понимания роли индивида и персонала как группы индивидов с определенными профессиональными компетенциями, собранными в границах одной бизнес-структуры представлена в таблице 1.

Таблица 1. **Хронология эволюции понимания роли индивида и персонала в бизнесе**

Хронологический этап	Характеристика хронологического этапа
1. Древний мир (Древний Египет)	*Хронологический этап: 2575–2465 гг. до н. э.* Содержание парадигмы роли индивида и персонала: человек рассматривался исключительно с позиции утилитарного использования в рамках реализации инфраструктурных работ. *Идея этапа:* эксплуатации и минимальной поддержки жизнеспособности. Кастовое отделение исполнителей от руководителей.
2. Рабовладельческий строй	*Хронологический этап: 3000 лет до н. э. — III–V вв. н. э.* Содержание парадигмы роли индивида и персонала: основной группой рабов были военнопленные, которые использовались в качестве орудий труда в условиях тотального лишения прав и жесткой дисциплины. *Идея этапа:* безвозмездная эксплуатация труда человека с целью получения максимальной отдачи и последующей замены новой единицей.
3. Феодальный строй	*Хронологический этап: V–XVIII вв.* Содержание парадигмы роли индивида и персонала: использование человека как фактора производства материальных благ и его вознаграждение за труд путем передачи ему части созданных им результатов труда или предоставление права на пользование средствами производства. *Идея этапа:* долгосрочная эксплуатация человеческого труда как фактора производства без передачи ему полного права собственности на результаты его труда

Хронологический этап	Характеристика хронологического этапа
4. Капитализм	*Хронологический этап: 1860 г. — XX в.* Содержание парадигмы роли индивида и персонала: индивид приобретает статус самостоятельной единицы, которая участвует в процессе создания экономической стоимости и получает взамен вознаграждение в форме денежной оплаты труда. Сближение исполнительного персонала и менеджеров бизнеса. *Идеи этапа:* – свободный труд и перемещение трудовых ресурсов; – развитие механизмов материального и нематериального стимулирования развития компетенций и повышения производительности человеческих ресурсов; – поощрение инициативности и творчества; – формирование специальных программ повышения квалификации и приобретения новых компетенций; – формирование концепции «человеческого капитала».
5. Посткапитализм	*Хронологический этап: нач. XXI в. — наст. вр.* Содержание парадигмы роли индивида и персонала: человек превращается в объект активного инвестирования, т.к. именно набор его профессиональных компетенций определяет способность бизнеса генерировать продукты и услуги и поддерживать деловую активность в долгосрочной перспективе. *Идеи этапа:* – свобода формирования профессиональных компетенций; – свобода формирования профессиональных компетенций; – кросс-специализация и многозадачность; – концепция «постоянного обучения»; – развитие механизмов «human-investing» (инвестирования в интеллект) путем создания корпоративных школ и курсов, заточенных под потребности конкретного бизнеса.

Источник: составлено автором по данным [Воронцова, 2020; Руус, 2010; Смолькин, 2020].

Таким образом, исходя из представленной выше хронологии, можно сделать вывод, что человеческие ресурсы могут быть определены с учетом методологических акцентов тремя подходами:

- человеческие ресурсы как объект системных издержек бизнеса;
- человеческие ресурсы как стратегический конкурентный ресурс бизнеса;
- человеческие ресурсы как объект инвестирования [Руус, 2010].

Все три подхода в настоящее время применяются в бизнесе стран, и выбор зависит от экономического развития конкретной страны и особенностей национальной модели менеджмента: чем более высокоразвитой является страна, тем более высокую ценность имеет для нее человеческие ресурсы. Более того, даже само определение сущности понятия человеческие ресурсы самым тесным образом связано с экономическим уровнем развития страны. Подтверждением такого тезиса является подборка определений ученых из стран, принадлежащих двум разным группам развития: США, Великобритания — высокоразвитые, Российская Федерация, Республика Беларусь — развивающиеся (таблица 2).

Таблица 2. **Определение понятия «человеческие ресурсы» в зависимости от уровня экономического развития страны**

Страна / автор (-ы)	Характеристика определения
I. США, Великобритания	
1. Boon C., Eckardt R., Lepak D. [Boon, 2018]	Человеческие ресурсы — совокупные экономически оцененные знания, компетенции персонала конкретной фирмы, которые при их использовании позволяют получать экономически значимый результат в форме дохода или коммерчески ценных продуктов (патенты, лицензии, ноу-хау).
2. Marginson S. [Marginson, 2019]	Человеческий капитал — сравнительно новая форма выражения нематериального капитала бизнеса, которая может быть описана через конкретные результаты труда в форме продуктов и услуг с высокой добавленной стоимостью (чем выше данный компонент, тем лучше качество человеческого капитала).

Страна / автор (-ы)	Характеристика определения
3. Özkeser B. [Özkeser, 2019]	Человеческий капитал — самостоятельный компонент бизнеса, выражающийся собранной вместе и обученной командой индивидов-специалистов с должными профессиональными компетенциями, и способностью к работе в команде.
4. Nocker, M., & Sena, V. [Nocker, 2019]	Человеческий капитал — новая биосоциальная форма организации индивидов в рамках искусственно созданной экономической системы с целью ее щадящей эксплуатации и создания экономически ценных благ.
5. Nastase, M., Bibu, N. [Nastase, 2019]	Человеческий капитал — экосистема для максимально продуктивной генерации интеллектуальных разработок и совершенствования профессиональных компетенций в рамках замкнутой системы с целью поддержания долгосрочных конкретных преимуществ бизнеса на рынках присутствия.
II. РФ, Беларусь	
1. Байбурина, Э. Р., Ивашковская, И. В. [Байбурина, 2007]	Человеческие ресурсы — трудовые ресурсы бизнеса, которым дана стоимостная оценка с целью понимания их экономического вклада в формирование продукта (затратный подход).
2. Воронцова, Ю. В. [Воронцова, 2020]	Человеческие ресурсы — объект управления в бизнес-структуре с позиции обеспечения баланса качества и стоимости подготовки специалистов (затратный подход).
3. Иванова, Т. В. [Иванова, 2017]	Человеческий капитал — синергетический продукт объединения человеческих и финансовых ресурсов для обеспечения умного роста бизнеса в контексте перехода к постиндустриальной экономике
4. Миронова, Н. А. [Миронова, 2019]	Человеческие ресурсы — особый ресурс бизнеса, который способен принимать требуемый функционал в зависимости от архитектуры бизнес-модели компании, которой он принадлежит.

Источник: составлено автором на основе изучения экономической литературы

В рамках критического обзора отечественных и зарубежных подходов к определению понятия «человеческие ресурсы» или ее более высокоорганизованной версии — «человеческий капитал», можно сделать вывод, что для стран первого эшелона данное понятие лежит в плоскости экономической эксплуатации профессиональных и личностных компетенций индивидов для создания продуктов и сервисов с высокой добавленной стоимость. Для стран с развивающейся и транзитивной экономикой человеческие ресурсы лежат больше в физическом измерении потенциала, а также рассматриваются с позиции затрат на формирование профессиональных компетенций. Исходя из сложившихся подходов к понимаю человеческих ресурсов, в национальных школах менеджмента формируются специфические подходы к измерению ценности человеческих ресурсов. Исторически первым зафиксированным фактом признания необходимости стоимостного измерения человеческих ресурсов как особого фактора производства является доклад Президента мануфактурной компании «Йель энд Таун» Генри Р. Тауна на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков, где было отмечена важность стоимостной оценки человеческих ресурсов «не только с позиции расходов на оплату труда» [Иванова, 2017]. Методические подходы к количественной (стоимостной) и качественной оценке человеческих ресурсов, а затем человеческого капитала, прошли достаточно длительный путь, и даже сегодня еще нет единства мнений в данном вопросе. Хронологический путь развития методик оценки человеческих ресурсов представлен в таблице 3.

Таблица 3. **Хронологический путь развития методик оценки человеческих ресурсов в мировой практике менеджмента**

Наименование концепции	Характеристики концепции
1. Управление кадрами	*Хронологический этап: 1920–1940 гг.* *Суть концепции:* человеческие ресурсы рассматриваются как носители исключительно трудовой функции, своеобразного придатка к технике и оборудованию. Оценка стоимости человеческих ресурсов прямо связана с производительностью труда его носителей. *Методы оценки:* прямая постатейная оценка затрат на функционирование человеческих ресурсов, включая оплату труда; метод оценки производительности труда.

Наименование концепции	Характеристики концепции
2. Управление персоналом	*Хронологический этап: 1950–1970 гг.* *Суть концепции:* Каждый работник — это процессуальный участник трудовых отношений, а человеческие ресурсы — определённым образом упорядоченный состав работников с индивидуальным набором компетенций и способностей. *Методы оценки:* модель цепи создания экономической добавленной стоимости; метод оценки затрат на замещение утраченных человеческих ресурсов.
3. Управление человеческими ресурсами	*Хронологический этап: 1980–1990 гг.* *Суть концепции:* Каждый работник является источником экономических выгод для бизнеса, а инвестиции в его развитие является непреложным условием умного роста бизнеса и поддержания его конкурентоспособности на долгосрочном горизонте развития. *Методы оценки:* метод окупаемости активов; метод рыночной капитализации; метод избыточных ресурсов
4. Гуманистическая концепция	*Хронологический этап: 2000 г. — наст. время* *Суть концепции:* бизнес должен ориентироваться на личностные и профессиональные компетенции работников и создавать максимально гибкие условия для их труда и поддержания высокой мотивации и экономического интереса через формирование пакетных инструментов инвестирования в развитие человеческого потенциала и поддержания его здоровья и благополучия. *Методы оценки:* метод компетентностных ядер, метод сбалансированных показателей.

Источник: составлено автором по данным [Воронцова, 2020; Marginson, 2019; Nocker, 2019]

На следующем этапе рассмотрим общие риски и угрозы, генерируемые человеческими ресурсами для промышленного бизнеса, и дадим их краткую характеристику (таблица 4).

Таблица 4. **Общие риски и угрозы, генерируемые человеческими ресурсами для промышленного бизнеса, и их характеристика**

Наименование группы рисков	Состав группы рисков и их характеристика
1. Недостаток человеческих ресурсов	*Виды рисков:* – недостаток численности персонала; – недостаток квалификации персонала или несоответствие набранного персонала квалификационным требованиям; – внутренние конфликты между персоналом, ведущие к увольнению ценных сотрудников; – отрицательный имидж компании в глазах потенциальных сотрудников. *Характеристика влияния.* Недостаток человеческих ресурсов приводит в краткосрочной перспективе к перегрузке звеньев специалистов и управленцев ввиду принятия на себя смежных работ и функций, в долгосрочной перспективе — к системным ошибкам в работе бизнес-процессов.
2. Утрата человеческих ресурсов, в т. ч. хедхантинг	*Виды рисков:* – текучесть персонала; – абсентизм персонала; – снижение возможностей карьерного роста для амбициозных специалистов; – геронтократизация трудового коллектива; – снижение инновационной активности и мобильности человеческих ресурсов. *Характеристика влияния.* Утрата молодых и амбициозных специалистов приводит к затормаживанию развития бизнеса, смещению центров авторитета в сторону старших работников, происходит деформация и конфликт ценностей, возникает эффект «нехватки свежего воз-духа», и, как следствие, молодые специалисты вынуждены искать новое место работы. Хедхантинг является сравнительно молодой проблемой, которая заключается в реализации механизма переманивания наиболее ценных кадров на сторону конкурента, и как следствие, лишения, организации-донора, конкурентных преимуществ в части интеллектуальных компонентов.

Наименование группы рисков	Состав группы рисков и их характеристика
3. Непроизводительное расходование человеческих ресурсов	*Виды рисков:* – избыточная численность персонала; – низкоэффективный ручной труд; – распыление ответственности; – круговая порука работников в рамках бригады (команды); – формирование замкнутых трудовых групп-кланов, ведущих тайную или явную борьбу за ресурсы и положение в иерархии организации. *Характеристика влияния.* Ситуация с переизбытком персонала ведет к потере мотивации внедрения новых прогрессивных форм организации труда и автоматизации бизнес-процессов. Кроме этого, переизбыток трудовых ресурсов приводит к возможности манипулирования менеджерами такими факторами, как условия труда и заработная плата, а также ужесточение условий заключения и расторжения трудовых контрактов
4. Конфликт потребностей развития персонала и общей стратегии бизнеса	*Виды рисков:* – несоблюдение условий коллективного договора в части социальных гарантий и условий труда; – одностороннее сокращение расходов на социальную поддержку и профессиональное развитие персонала; – ужесточение правил предоставления социальной поддержки персонала; – отсутствие в организации системы социальных лифтов и карьерной лестницы. *Характеристика влияния.* Персонал может конфликтно реагировать на невыполнение взятых нанимателем социальных гарантий, что приводит к самым разным формам сопротивления: от увольнения до забастовок, что чревато не только нарушением ритмичности работы бизнеса, но и его банкротством. Отдельно следует остановиться на потери привлекательности бизнеса для кадровых агентств и потенциальных соискателей.

Источник: составлено автором по данным [Байбурина, 2007; Руус, 2010]

Оценка непосредственно рисков и угроз человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании зависит от типа бизнес-модели функционирования человеческого капитала. Обзор мнений ученых и практиков в области управления человеческими ресурсами (HR-менеджеров) показал, что лучшим методом проведения диагностики рисков и угроз функционирования человеческого капитала является метода моделирования архетипов человеческого капитала, разработанного исследователями Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. Рассмотрим более подробно структурно-функциональное содержание отдельных архетипов функционирования человеческого капитала и наиболее часто используемые показатели оценки риска (таблица 5).

Таблица 5. **Структурно-функциональное содержание отдельных архетипов-зон технологического потенциала**

Архетипы-зоны	Содержание
1. Архетип эффективность	*Сущность архетипа:* менеджмент выстраивает механизм управления человеческим капиталом с позиции его наиболее продуктивного использования и генерации наибольшей величины экономической добавленной стоимости в краткосрочном периоде, и достижения лидерства по издержкам в долгосрочной перспективе. *Показатели оценки риска:* – темп снижения производительности труда; – темп снижения величины валовой добавленной стоимости на одного среднесписочного работника; – рост коэффициента текучести кадров; – рост числа прогулов и иных пропусков работы по неуважительным причинам; – рост коэффициента зарплатоемкости функционирования бизнес-процессов; – увеличение удельного веса брака промышленного производства; – увеличение расходов на рекрутинг персонала.
2. Инженерный архетип	*Сущность архетипа:* менеджмент ориентирует человеческий капитал на технологическое развитие компетенций и повышение квалификации, а также развитие девелоперского мышления персонала, активная поддержка рациональных и изобретательских предложений с коротким циклом внедрения в серийное производство.

Архетипы-зоны	Содержание
	Показатели оценки риска: – снижение количества рациональных предложений в расчете на одного сотрудника; – снижение средней длительности жизненного цикла НМА и иных ОИС; – снижение уровня мотивации работников к генерации рацпредложений и изобретательской активности; – превышение темпа роста расходов на R&D-проекты по отношению к рыночной стоимости НМА; – увеличение расходов на рекрутинг персонала.
3. Потребительский архетип	*Сущность архетипа:* всестороннее развитие человеческого капитала, ориентированное на проактивное управление запросами клиентов, развитие индивидуальных механизмов взаимодействия с клиентами, разработка корпоративных стандартов этического поведения и социальной ответственности бизнеса перед стейкхолдерами. *Показатели оценки риска:* – снижение темпа роста приобретения уникальных клиентов (т. е. новые клиенты, которые ранее не обращались к продуктам / услугам компании); – снижение конверсии продаж; – рост количества жалоб, негативных публикаций в СМИ о низкой социальной ответственности компании; – увеличение числа проверок и контрольных мероприятий со стороны органов государственной регуляции и контроля сферы деятельности бизнеса; – увеличение расходов на привлечение клиентов в расчете на одного среднего клиента (расчет по среднему чеку); – увеличение расходов на рекрутинг персонала.
4. Научный архетип	*Сущность архетипа:* развитие человеческого капитала с позиции генерации инновационных продуктов и потенциальных коммерческих разработок в сфере венчурной индустрии. Всемерное поощрение творчества и свободы мышления, финансовая и социальная поддержка технократических команд, развитие внутренней конкуренции и проведение хакатонов для стимуляции инновационной активности. *Показатели оценки риска:* – снижение продуктивности инновационной активности (количества жизнеспособных инноваций в расчете на одного среднесписочного работника); – снижение темпа роста коммерциализации инноваций по отношению к инфраструктурным расходам на персонал (оснащение рабочих мест, проведение экспериментов, лабораторное оборудование); – рост текучести кадров; – снижение удельного веса работников, имеющих ученую степень и звание в расчете на 100 работников; – активизация хедхантинга и утечки мозгов; – рост убытков от промышленного шпионажа и продажи секретов конкурирующей компании

Источник: составлено автором по данным [Рыбянцева, 2020; Чупина, 2020]

В заключение рассмотрим концептуальные формулы оценки экономического вклада отдельных групп персонала. Данный расчет позволяет оценить потенциальную совокупную величину потерь в случае потери всех представителей конкретной группы персонала, а, если требуется расчет потерь на единицу, то производится деление всей суммы вклада на число представителей (таблица 6).

Описанные в таблице 6 формулы не являются методически совершенными, но их применение позволяет качественно пересмотреть оценку менеджеров или кадровых аудиторов при возникновении вопроса увольнения или иного сокращения персонала, так как данные формулы ориентируются исключительно на объективные экономические и финансовые показатели и позволяют почти полностью исключить субъективизацию оценки человеческих ресурсов промышленной компании.

Обсуждение

Проблема управления человеческими ресурсами была и остается краеугольной на протяжении всей истории развития человечества. И сегодня в век цифровизации бизнеса и масштабной автоматизации бизнес-процессов проблема точной и объективной оценки значимости человеческих ресурсов для бизнеса является все более насущной.

Таблица 6. **Концептуальные формулы оценки экономического вклада отдельных групп персонала**

Группа персонала	Порядок расчета экономического вклада
Собственники / учредители бизнеса	Оценка экономического вклада собственников бизнеса (Owners Business Input, BRO): $$BR_o = \Delta NI \times CR - \Delta NA \times (1 - \Delta WACC) \quad (1)$$ $$CR = \frac{g - d}{1 + d}$$ где ΔNI (Net Income) — прирост (снижение) величины чистого дохода организации, ден. ед.; CR (Capitalization Ratio) — коэффициент капитализации чистого дохода бизнеса (долгосрочный темп роста или снижения доходности бизнеса); ΔNA (Net Assets) — прирост (снижение) величины чистых активов организации; ΔWACC (Weight Average Cost of Capital) — средневзвешенная стоимость капитала, десятичная дробь; g (growth) — темпы роста чистого дохода бизнеса, десятичная дробь d (discount ratio) — норма требуемой доходности с учетом специфики отрасли, десятичная дробь; Данная формула отражает величину положительного прироста чистого дохода бизнеса над приростом чистой стоимости имущества. Формула основывается на тезисе, что если один из учредителей бизнеса решает уйти, то он забирает свою долю в бизнесе, что автоматически приводит к снижению располагаемого бизнесом имущества и потере прежней капитализации, и рыночным рискам роста нормы доходности со стороны инвесторов.
2. Топ-менеджмент бизнеса	Оценка экономического вклада топ-менеджеров (Top-Management Business Input, BRTM): $$BR_{TM} = \Delta Exp - \Delta OR - \Delta OPA - \Delta TSC_{TM} - \Delta HCQ_{TM} \quad (2)$$ где ΔExp (Export) — прирост (снижение) величины объемов продаж продукции (услуг), ден. ед.; ΔOR (Overdue Receivables) — прирост (снижение) величины просроченной дебиторской задолженности, ден. ед.; ΔOPA (Overdue Payable Accounts) — прирост (снижение) величины просроченной кредиторской задолженности, ден. ед.; ΔTSCTM (Top-Management Total Salary Costs) — прирост (снижение) величины расходов на оплату труда топ-менеджеров, ден. ед.; ΔHQCTM (Top-Management Higher Quali-fication Costs) — прирост (снижение) величины расходов на повышение квалификации топ-менеджеров, ден. ед. Данная формула отражает грамотность управленческих решений топ-менеджеров в части обеспечения ритмичности продаж и недопущения роста просроченной дебиторской и кредиторской задолженности с учетом расходов бизнеса на оплату труда и повышение их квалификации. Расчет базируется на идее, что потеря хотя бы одного подготовленного с учетом требований специфики бизнеса топ-менеджера приведет к снижению объемов продаж продукции и ухудшению платежной дисциплины.
3. Специалисты и служащие	Оценка экономического вклада специалистов и служащих (Medium-Management Business Input, BRMM): $$BR_{MM} = \Delta NWC + \Delta LPA - \Delta LR - \Delta SC - \Delta TSC_{MM} - \Delta HQC_{MM} \quad (3)$$ где ΔNWC (Net Working Capital) – прирост (снижение) величины собственных оборотных средств, ден. ед.; ΔLPA (Long-Term Payable Accounts) — прирост (снижение) величины долгосрочной кредиторской задолженности, ден. ед.; ΔLR (Long-Term Receivables) — прирост (снижение) величины долгосрочной дебиторской задолженности, ден. ед. ΔSC (Salary Costs) — прирост (снижение) величины расходов на реализацию, ден. ед.; ΔTSCMM (Medium-Management Total Salary Costs) — прирост (снижение) величины расходов на оплату труда служащих и специалистов, ден. ед.ΔHQCMM (Medium-Management Higher Qualification Costs) — прирост (снижение) величины расходов на квалификации служащих и специалистов, ден. ед.

Группа персонала	Порядок расчета экономического вклада
	Данная формула отражает профессионализм специалистов и служащих в части оперативного управления бизнес-процессами промышленной компании и недопущения увеличения расходов на реализацию продукции, которая превышала бы темп роста объемов производства продукции и ее реализации, а также оценивается эффективность управления долговыми транзакциями и сокращением операционного цикла.
4. Исполнительный персонал	Оценка экономического вклада исполнительного персонала (Working Personal Business Input, BRWP): $$BR_{WP} = \Delta PP - \Delta TPC - \Delta TSC_{WP} - \Delta HQC_{WP} \quad (4)$$ $$\Delta TPC = (T_{PP} - T_{CC}) \times \Delta CC \quad (5)$$ где ΔPP (Production of Products) — прирост (снижение) величины объемов производства в сопоставимых ценах, ден. ед.; ΔTPC (Total Product Costs) — прирост (снижение) величины материалоёмкости произведенной продукции, ден. ед.; ΔTSCWP (Working Personal Total Salary Costs) — прирост (снижение) величины расходов на оплату труда основных и вспомогательных рабочих, ден. ед.; ΔHQCWP (Higher Qualification Costs) — прирост (снижение) величины расходов на повышение квалификации основных и вспомогательных рабочих, ден. ед. Данная формула направлена на оценку квалификации исполнительного персонала в части точности исполнения поручений специалистов и умения вести бездефектную работу в рамках промышленной компании, внедрению мер по недопущению увеличения расходов сырья и материалов, а также мер по управлению загрузкой производственных мощностей

Источник: собственная разработка автора на основе изучения специализированной литературы [Миронова, 2019; Воронцова, 2020]

Проведенный обзор существующих рекомендаций по оценке рисков утраты человеческих ресурсов носит преимущественно негативный характер и подходит для реактивного типа управления бизнесом, в предложенной же нами методике имеется возможность проактивной оценки будущих изменений экономического вклада отдельных групп персонала, что дает ей неоспоримые преимущества в части быстроты реакции бизнеса на вызовы и угрозы социально-экономической системы.

Заключение (выводы)

1. Именно в цифровой экономике, роль человека, стала как никогда ранее заметной и важной: менеджеры бизнеса «стремительно пересматривают миссии и ценности компаний», выдвигая в качестве долгосрочных приоритетов и точек внимания всестороннее «развитие интеллектуального потенциала персонала».

2. Человеческий фактор на протяжении всей истории человечества выступал в качестве одного из ключевых объектов управления и притягивал внимание исследователей. Несмотря на исключительное доминирование парадигм материальных ресурсов роль человека в формировании и управлении бизнес-процессами всегда объективно занимала ключевое место, даже несмотря на ее «искусственную» неоцененность на протяжение долгого времени.

3. Человеческие ресурсы могут быть определены с учетом методологических акцентов тремя подходами: человеческие ресурсы как объект системных издержек бизнеса; человеческие ресурсы как стратегический конкурентный ресурс бизнеса; человеческие ресурсы как объект инвестирования.

4. Обзор мнений ученых и практиков в области управления человеческими ресурсами (HR-менеджеров) показал, что лучшим методом проведения диагностики рисков и угроз функционирования человеческого капитала является метода моделирования архетипов человеческого капитала, разработанного исследователями Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли.

5. Проведенный обзор существующих рекомендаций по оценке рисков утраты человеческих ресурсов носит преимущественно негативный характер и подходит для реактивного типа управления бизнесом, в предложенной же нами методике имеется возможность проактивной оценки будущих изменений экономического вклада отдельных групп персонала, что дает ей неоспоримые преимущества в части быстроты реакции бизнеса на вызовы и угрозы социально-экономической системы.

Список источников

1. Байбурина, 2007 — *Байбурина Э. Р.* Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний / Э. Р. Байбурина, И. В. Ивашковская // ВФинансы: теория и практика = Finance: theory and practice. 2007. № 4. (44) С. 53–62. ISSN: 1028-9461.
2. Баранов, 2009 — *Баранов В. В.* Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия / В. В. Баранов, А. В. Зайцев // Креативная экономика. 2009. Т. 3, № 12. С. 72–86. ISSN: 1994-6929.
3. Воронцова, 2020 — *Воронцова Ю. В.* Формирование концепции управления стоимостью человеческих ресурсов / Ю. В. Воронцова // Московский экономический журнал = Moscow economic journal. 2020. № 6. С. 749–758. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10424. eISSN: 2413-046X.
4. Гаранина, 2009 — *Гаранина Т. А.* Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты / Т. А. Гаранина // Корпоративные финансы = EJournal of Corporate Finance. 2009. № 4 (12). С. 79–96. eISSN: 2073-0438.
5. Иванова, 2017 — *Иванова Т. В.* Взаимосвязь дефиниций «человеческие ресурсы» и «человеческий потенциал» / Т. В. Иванова, М. В. Хабаке // Oeconomia et Jus. 2017. № 1. С. 10–18. ISSN: 2499-9636. URL: http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/1/2/.
6. Исакин, 2010 — *Исакин М. А.* Интегральный показатель экономической добавленной стоимости: проблема учета стоимости интеллектуального капитала компании / М. А. Исакин, М. А. Осколкова, Е. А. Шакина // Корпоративные финансы = EJournal of Corporate Finance. 2010. № 4 (16). С. 84–99. eISSN: 2073-0438.
7. Минина, 2019 — *Минина В. Н.* HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации / В. Н. Минина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент = Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2020. Т. 18. № 3. С. 400–418. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2019.304. ISSN: 1605-7953.
8. Миронова, 2020 — *Миронова Н. А.* Управление человеческими ресурсами / Н. А. Миронова, В. В. Гурьянов, А. О. Клячин // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral = International journal of applied sciences and technology Integral. 2020. № 1. С. 260–265. eISSN: 2658-3569.
9. Руус, 2010 — *Руус Й.* Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. Москва : Высшая школа менеджмента, 2010. 458 с. ISBN: 978-5-9924-0049-6.
10. Рыбянцева, 2020 — *Рыбянцева М. С.* Оценка эффективности использования человеческих ресурсов / М.С. Рыбянцева, С. А. Асланова // Экономика и бизнес: теория и практика = Journal of Economy and Business. 2020. № 3-1 (61). С. 160–163. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10192. ISSN 2411-0450.
11. Резанович, 2020 — *Резанович Е. А.* Генезис концепции управления человеческими ресурсами / Е. А. Резанович, И. В. Резанович // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент = Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2020. Т. 14. № 1. С. 151–160. ISSN: 1997-0129. DOI: 10.14529/em200114.
12. Смолькин, 2020 — *Смолькин В. П.* Методологическая модель структурных преобразований управления человеческими ресурсами в объектах исследования / В. П. Смолькин, О. Ф. Удалов // Естественно-гуманитарные исследования = Natural humanitarian studies. 2020. № 30 (4). С. 170–176. ISSN: 2309-4788. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10410.
13. Чупина, 2020 — *Чупина И. П.* Цифровизация процессов формирования человеческих ресурсов в HR-менеджменте / И. П. Чупина [и др.]. // Московский экономический журнал = Moscow economic journal. 2020. № 10. С. 570–579. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10707. eISSN: 2413-046X.
14. Boon, 2018 — Boon C. Integrating strategic human capital and strategic human resource management / C. Boon, R. Eckardt, D. Lepak // International Journal of Human Resource Management, 2018; 29(1): 34–67. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063.
15. Marginson, 2019 — *Marginson S.* Limitations of human capital theory / S. Marginson // Studies in Higher Education. 2019; 44(2): 287–301. DOI: 10.1080/03075079.2017.1359823.
16. Özkeser, 2019 — *Özkeser B.* Impact of training on employee motivation in human resources management / B. Özkeser // Procedia Computer Science. 2019; 158: 802–810. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.117
17. Nocker, 2019 — *Nocker M.* Big data and human resources management: The rise of talent analytics / M. Nocker, V. Sena // Social Sciences. 2019, 8, 273; DOI: 10.3390/socsci8100273.

18. Nastase, 2019 — *Nastase M.* The specific elements of strategic human resources management for competitive business development / M. Nastase [et al.] // Industria Textila. 2019; 70(6): 579–586. DOI: 10.35530/IT.070.06.1749.

References

1. Bayburina E. R. Rol' intellektual'nogo kapitala v sozdanii stoimosti krupnykh rossiyskikh kompaniy [The role of intellectual capital in creating the value of large Russian companies]. E. R. Baiburina, I. V. Ivashkovskaya. *Finance: theory and practice*. 2007; 4(44): 53–62. ISSN: 1028-9461 (in Russ.).
2. Baranov V. V. Strategicheskoye upravleniye intellektual'nym kapitalom vysokotekhnologichnogo predpriyatiya [Strategic management of the intellectual capital of a high-tech enterprise]. V. V. Baranov, A. V. Zaitsev. *Creative Economy*. 2009; 3(12): 72–86. ISSN: 1994-6929 (in Russ.).
3. Vorontsova Yu. V. Formirovaniye kontseptsii upravleniya stoimost'yu chelovecheskikh resursov [Formation of the concept of human resource cost management]. Yu. V. Vorontsova. *Moscow economic journal*. 2020; 6: 749–758. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10424. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
4. Garanina T. A. Rol' nematerial'nykh aktivov v sozdanii tsennosti kompanii: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty [The role of intangible assets in creating the company's value: theoretical and practical aspects]. T. A. Garanina. *EJournal of Corporate Finance*. 2009; 4(12): 79–96. eISSN: 2073-0438 (in Russ.).
5. Ivanova T. V. Vzaimosvyaz' definitsiy «chelovecheskiye resursy» i «chelovecheskiy potentsial» [Interrelation of definitions "human resources" and "human potential"]. T. V. Ivanova, M. V. Habake. *Oeconomia et Jus*. 2017; 1: 10–18. ISSN: 2499-9636. URL: http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/1/2/ (in Russ.).
6. Isakin M. A. Integral'nyy pokazatel' ekonomicheskoy dobavlennoy stoimosti: problema ucheta stoimosti intellektual'nogo kapitala kompanii [Integral indicator of economic value added: the problem of accounting for the value of the company's intellectual capital]. M. A. Isakin, M. A. Oskolkova, E. A. Shakina. *EJournal of Corporate Finance*. 2010; 4(16): 84–99. eISSN: 2073-0438 (in Russ.).
7. Minina V. N. HR-boty v upravlenii chelovecheskimi resursami organizatsii [HR-bots in human resource management of an organization]. V. N. Minina. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2020; 18(3): 400–418. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2019.304. ISSN: 1605-7953 (in Russ.).
8. Mironova N. A. Upravleniye chelovecheskimi resursami [Human Resource Management]. N. A.Mironova, V. V. Guryanov, A. O. Klyachin. *International Journal of Applied Sciences and Technology Integral*. 2020; 1: 260–265. eISSN: 2658-3569 (in Russ.).
9. Ruus J. *Intellektual'nyy kapital. Praktika upravleniya* [Intellectual capital. Management Practice]. J. Ruus, S. Pike, L. Fernstrom. Moscow : Graduate School of Management, 2010. 458 p. ISBN: 978-5-9924-0049-6 (in Russ.).
10. Rybyantseva M. S. Otsenka effektivnosti ispol'zovaniya chelovecheskikh resursov [Assessment of the effectiveness of the use of human resources]. M. S. Rybyantseva, S. A. Aslanova. *Journal of Economy and Business*. 2020; 3-1 (61): 160-163. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10192. ISSN 2411-0450 (in Russ.).
11. Rezanovich E. A. Genezis kontseptsii upravleniya chelovecheskimi resursami [Genesis of the concept of human resources management]. E. A. Rezanovich, I. V. Rezanovich. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Managemen*t. 2020; 14(1): 151–160. ISSN: 1997-0129. DOI: 10.14529/em200114 (in Russ.).
12. Smolkin V. P. Metodologicheskaya model' strukturnykh preobrazovaniy upravleniya chelovecheskimi resursami v ob"yektakh issledovaniya [Methodological model of structural transformations of human resources management in research objects]. V. P. Smolkin, O. F. Udalov. *Natural humanitarian studies*. 2020; 30 (4): 70–176. ISSN: 2309-4788. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10410 (in Russ.).
13. Chupina I. P. Tsifrovizatsiya protsessov formirovaniya chelovecheskikh resursov v HR-menedzhmente [Digitization of processes of formation of human resources in HR-management]. I. P. Chupina [et al.]. *Moscow economic journal*. 2020; 10: 570–579. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10707. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
14. Boon C. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. C. Boon, R. Eckardt, D. Lepak. *International Journal of Human Resource Management*, 2018; 29(1): 34–67. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063.
15. Marginson S. Limitations of human capital theory. S. Marginson. Studies in Higher Education. 2019; 44(2): 287–301. DOI: 10.1080/03075079.2017.1359823.

16. Özkeser, B. Impact of training on employee motivation in human resources management. B. Özkeser. Procedia Computer Science. 2019; 158: 802–810. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.117
17. Nocker M. Big data and human resources management: The rise of talent analytics. M. Nocker, V. Sena. Social Sciences. 2019, 8, 273; DOI: 10.3390/socsci8100273.
18. Nastase M. The specific elements of strategic human resources management for competitive business development. M. Nastase [et al.]. Industria Textila. 2019; 70(6): 579–586. DOI: 10.35530/IT.070.06.1749.

Информация об авторе:

Широковских Сергей Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономика и управление Института социальных наук. Россия, 105005, Москва, ул. Радио, 20. Author ID (РИНЦ): 930764.

Information about the author

Shirokovskikh Sergey A.
Candidate of Sci. (Econ.), Department of Economics and Management, Institute of Social Sciences. 20 Radio st., Moscow, 105005, Russia. Author ID (RCSI): 930764.

*Статья поступила в редакцию **09.01.2021**; одобрена после рецензирования 28.01.2021; принята к публикации 28.01.2021.*
The article was submitted 01/09/2021; approved after reviewing 01/28/2021; accepted for publication 01/28/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 100–104.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 100–104.

Дискуссионная статья
УДК 339.977
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

Основные направления стратегического развития крупнейших компаний металлургической промышленности России

Антон Иванович Литкевич[1,2], Василий Сергеевич Устинов[1,3]

1 Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия
2 litkevichai@gmail.com
3 ustinovvs@gmail.com

Аннотация. В статье проведено исследование основных стратегических направлений развития компаний металлургической промышленности России.

Ключевые слова: стратегическое планирование, металлургическая промышленность, инвестиционная деятельность.

Для цитирования: Литкевич А. И. Основные направления стратегического развития крупнейших компаний металлургической промышленности России / А. И. Литкевич, В. С. Устинов // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 100–104. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

JEL: L52, L61

Discussion article

The main directions of strategic development of the largest companies in the Russian metallurgical industry

Anton I. Litkevich[4,5], Vasily S. Ustinov [4,6]

4 Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.
5 litkevichai@gmail.com
6 ustinovvs@gmail.com

Abstract. The article studies the main strategic directions of development of companies in the metallurgical industry of the Russian Federatio.

Key words: strategic planning, metallurgical industry, investment activity.

For citation: Litkevich A. I. The main directions of strategic development of the largest companies in the Russian metallurgical industry. A. I. Litkevich, V. S. Ustinov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 100–104. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.11

JEL: L52, L61

Введение

Системой стратегического планирования на государственном уровне называется механизм обеспечения согласованного взаимодействия участников стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования при осуществлении разработки и реализации документов стратегического планирования, а также мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования с использованием нормативно-правового, информационного, научно-методического, финансового и иного ресурсного обеспечения [О стратегическом планировании.., 2014].

Одним из главных элементов процедуры формирования стратегического плана инвестиционной деятельности корпорации является стратегический анализ.

© Литкевич А. И., Устинов В. С., 2021

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней среды и инвестиционного потенциала (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» интегрированной корпоративной структуры. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс разработки стратегического плана инвестиционной деятельности и его успешной реализации [Боумэн, 1997].

Сектор металлургической промышленности является одним из ключевых в экономике каждого развитого и развивающего государства, он является фундаментальным для развития других отраслей — машиностроения, нефтегазовой и химической промышленности, строительства. В Российской Федерации сфера металлургии активно развивается благодаря высокому потенциалу сырьевой базы, наличию устойчивого спроса на конечную продукцию. С учётом значительного влияния на экономику страны важным элементом деятельности металлургических компаний является эффективное стратегическое планирование деятельности, основанное на качественном стратегическом анализе [Урасова, 2017].

На государственном уровне принят Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [О стратегическом планировании.., 2014]. Стратегические документы развития отрасли металлургической промышленности утверждены до принятия Федерального закона действующим приказом Минпромторга России[8].

Следует отметить, что вышеуказанные стратегии не оказывают значительного влияния на деятельность ведущих металлургических компаний, сравнимого с влиянием их крупнейших (контролирующих) акционеров и конъюнктуры рынка.

В 2019 году производство стали в России сократилось на 0,6 % (до 71,9 млн т). По итогам 2019 года Россия стала пятым производителем стали в мире после Китая, Индии, Японии и США с долей в мировом производстве около 3,8 % [Steel Statistical Yearbook.., 2020].

В январе–ноябре 2020 года производство стали снизилось на 0,6 % г/г — до 65,2 млн тонн [там же]. По итогам 2020 года Минэкономразвития России ожидает снижения металлургического производства в сопоставимых ценах на 3 % г/г[9]. В 2019 году крупные российские производители стали представили обновленные стратегии развития, которые предполагают увеличение капитальных вложений в расширение и модернизацию производственных мощностей. Эти инвестиции должны привести к возобновлению роста производства стали в России.

Одним из важных элементов стратегического развития металлургических компаний является их инвестиционная деятельность.

В крупных интегрированных холдинговых структурах инвестиционная деятельность может иметь ряд особенностей:

- принятие ключевых инвестиционных решений концентрируется на уровне штаб-квартиры корпорации;
- инвестиционные приоритеты определяются исходя из общекорпоративных проблем и стратегий развития, затрагивающих интересы большинства или всех предприятий — участников интегрированной структуры;
- общекорпоративная инвестиционная программа на перспективный (3–5 и более лет) период формируется исходя из совокупности инвестиционных проектов, отвечающих приоритетам деятельности корпорации в целом;
- чем более крупной является корпорация, тем ее инвестиционная деятельность (по отношению к операционной деятельности) приобретает более самостоятельное значение, характеризуется относительно большим разнообразием источников и направлений [Касатов, 2016].

Стратегические цели ведущих металлургических компаний, имеющих активы в России, представлены в таблице.

8 Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года : Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839 // СПС КонсультантПлюс.

9 Минэкономразвития ожидает снижения металлургического производства в РФ на 3 % // ИИС «Металлоснабжение и сбыт» : [сайт]. URL: https://www.metalinfo.ru/ru/news/119719. Дата публикации 28.09.2020.

Таблица . **Стратегические цели металлургических компаний**

Компания	Стратегия	Цели
ЕВРАЗ	Глобальная горно-металлургическая компания, лидер на рынках стального проката для инфраструктурных проектов с минимальной себестоимостью на всех этапах производства. Сильная и конкурентоспособная бизнес-модель ЕВРАЗа позволяет задавать стратегические приоритеты, основанные на рыночной конъюнктуре и ключевых показателях бизнеса, и успешно их реализовывать. Задачи: • выплата дивидендов в соответствии с утвержденной дивидендной политикой • уровень чистого долга в среднесрочной перспективе ниже 4 млрд. долл. США • сохранение уровня долговой нагрузки «Чистый долг / EBITDA 2.0x» на протяжении цикла	• охрана окружающей среды и безопасность: LTIFR (коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности) ≤1.0x • достижение вовлеченности сотрудников на уровне лидеров индустрии • увеличение доли продуктов с добавленной стоимостью • сохранение темпа внедрения улучшений в размере 3 % от общих затрат в год
Группа НЛМК	Стратегический горизонт — до 2022 года, декларированы следующие цели: • лидерство по эффективности • рост низкозатратного производства стали • портфель продаж мирового класса • лидерство в области устойчивого развития и безопасности	• рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год • сокращение уровня травматизма до LTIFR 0,5 • рост EBITDA в годовом выражении на $1,25 млрд., из которых $0,5 млрд. в год будет получено за счет программ повышения операционной эффективности без инвестиций
Северсталь	Стратегия 2023: • превосходный клиентский опыт • лидерство по снижению затрат • новые возможности • культура Северстали: скорость, вдохновение, сотрудничество	• отрыв не менее 10 % от конкурентов по себестоимости производства стали • рост EBITDA на 10–15 % ежегодно
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	Стратегия 2025: • укрепление позиций на приоритетных рынках; повышение операционной и функциональной эффективности; • повышение инвестиционной привлекательности; • безопасное производство; • развитие профессионального персонала; • социальная стратегия	• увеличение доли продаж на внутреннем рынке до 84 % • капитальные вложения Группы ММК до 2025 года планируется поддерживать в диапазоне $0,4–0,6 млрд в год (в том числе затраты на поддержание на уровне $0,2–0,25 млрд]
Трубная металлургическая компания (ТМК)	Основной вектор Стратегии 2027 направлен на укрепление глобального лидерства ТМК в ключевых продуктовых сегментах. К 2022 году ТМК планирует увеличить долю высокотехнологичной продукции в объеме выручки Российского дивизиона до 50 % и сохранить свои позиции крупнейшего производителя премиальных соединений на российском рынке. Кроме того, дивизион намерен обеспечить ежегодное поступление дополнительной выручки по новым видам инновационной продукции в размере $100 млн. ТМК будет наращивать свое присутствие на рынках России и США путем эффективного использования действующих и новых вводимых в эксплуатацию мощностей, а также, возможно, в составе тех или иных альянсов.	1. Операционные: • укрепление лидирующих позиций в ключевых продуктовых сегментах • поддержание устойчивого финансового положения на уровне ведущих мировых производителей труб, максимизация операционного денежного потока и оптимизация портфеля активов 2. Стратегические: • расширение и оптимизация производственных мощностей, в том числе за счет альянсов, партнерств и приобретений • углубление долгосрочных партнерских отношений с ключевыми потребителями и совместного с ними выхода в новые регионы нефте- и газодобычи • внедрение прорывных технологий и сервисов для повышения качества продукции и оптимизации затрат

Компания	Стратегия	Цели
		• развитие комплексных проектных решений для клиентов с применением новейших IT технологий 3. ESG: • повышение уровня безопасности труда на производстве — стремление к нулевому уровню травматизма • снижение уровня выбросов загрязняющих веществ в соответствии с наилучшими мировыми стандартами индустрии, повышение энергоэффективности производственных процессов и эффективности управления образующимися отходами • придерживаться лучших практик в области корпоративного управления

Источник: таблица составлена авторами по данным Федеральной службы государственной статистики, URL: http://www.gks.ru, и данным официальных сайтов компаний: Евраз — URL: https://www.evraz.com; Северсталь — URL: https://www.severstal.com; Металлоинвест — URL: https://www.metalloinvest.com; ММК — URL: https://www.mmk.ru и ТМК — URL: https://www.tmk-group.ru/.

Как видно из таблицы 1, компаниями выбраны различные горизонты стратегического планирования. Опубликованные пресс-релизы и выдержки из стратегических документов имеют, наряду с финансово-экономическими показателями, большое количество нефинансовых приоритетов. Особое внимание компании металлургической промышленности уделяют устойчивому развитию, включая глобальные цели устойчивого развития Организации объединенных наций, ориентируясь на рациональное использование и охрану природных ресурсов, безопасность человеческого труда.

Список источников

1. Боумэн, 1997 — *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Перевод с английского под редакцией Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с. ISBN: 0-13-284738-8 (англ.); ISBN: 5-85173-103-6 (русск.)
2. Касатов, 2016 — *Касатов А. Д.* Методологические аспекты в развитии системы управления инвестиционной деятельностью интегрированных корпоративных структур // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 2. С. 64–78. ISSN: 2075-1826.
3. О стратегическом планировании.., 2014 — О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 // СПС КонсультантПлюс.
4. Урасова, 2017 — *Урасова А. А.* Современные условия развития металлургической отрасли в регионе / А. А. Урасова, А. А. Нечаев // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2017. № 4 (22). С. 122–129. ISSN: 2307-5864.
5. Steel Statistical Yearbook.., 2020 — Steel Statistical Yearbook 2020 concise version : A cross-section of steel industry statistics 2010–2019 / World Steel Association, 2020. 43 p. URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:5001dac8-0083-46f3-aadd-35aa357acbcc/SSY%25202020_concise%2520version.pdf.

References

1. Bowman K. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. Translated from English under the editorship of L. G. Zaitsev, M. I. Sokolova. Moscow : Banki i birzhi, UNITI Publ., 1997. 175 p. ISBN: 0-13-284738-8 (English); ISBN: 5-85173-103-6 (Russian) (in Rus.).
2. Kasatov A. D. Metodologicheskiye aspekty v razvitii sistemy upravleniya investitsionnoy deyatel'nost'yu integrirovannykh korporativnykh struktur [Methodological aspects in the development of the investment management system of integrated corporate structures]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye* [Management and business administration]. 2016; 2: 64–78. ISSN: 2075-1826 (in Rus.).
3. O strategicheskom planirovanii v Rossiyskoy Federatsii [On strategic planning in the Russian Federation] : Federal Law No. 172-FZ dated 06/28/2014. *SPS ConsultantPlus* (in Rus.).
4. Urasova A. A. Sovremennyye usloviya razvitiya metallurgicheskoy otrasli v regione [Modern conditions for the

development of the metallurgical industry in the region]. A .A. Urasova, A. A. Nechaev. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy]. 2017; 4(22): 122–129. ISSN: 2307-5864 (in Rus.).

5. Steel Statistical Yearbook 2020 concise version : A cross-section of steel industry statistics 2010–2019 / *World Steel Association*, 2020. 43 p. URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:5001dac8-0083-46f3-aadd-35aa357acbcc/SSY%25202020_concise%2520version.pdf.

Информация об авторах:

Литкевич Антон Иванович — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), направление подготовки «Менеджмент», ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Устинов Василий Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Институт МИРБИС. РИНЦ AuthorID: 180341.

Information about the authors:

Litkevich Anton I. – graduate student, direction of training "Management", Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia.

Ustinov Vasily S. – Candidate of Sci. (Econ.), Docent, Institute MIRBIS. Author ID (RCSI): 180341.

Статья поступила в редакцию 20.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.

The article was submitted 12/20/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 105–120.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 105–120.

Кейс-стади
УДК 338.46
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12

Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция

Юлия Александровна Зуенкова
Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия
zuenkova@bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-3660-0476

Аннотация. Заявленная в статье драматическая ситуация отражает российскую отраслевую практику медицинского страхования и регулирования выделения объемов медицинской помощи клиникам (медицинским организация, МО) в условиях несовершенства законодательства и недостатка финансирования всей отрасли здравоохранения.
Актуальность исследования обусловлена тем, что по ключевым вопросам у игроков этого рынка отсутствует возможность договориться о формальных правилах его функционирования в связи с двусмысленностью и неоднозначностью интерпретации существующего законодательства.
Цель исследования заключается в выявлении базовых стратегий на рынке медицинского страхования, которые бы позволили всем участникам выработать более или менее адекватные решения в условиях нечетко сформированного законодательства.
Исследовательский вопрос, обсуждаемый в кейкисе [Киселев, 2018, с. 40–41]: «Как руководителю Фонда обязательного медицинского страхования регулировать выделение объемов медицинской помощи клиникам?».
Методы исследования заключаются в рассмотрении данного явления в конкретной проблемной ситуации в пространстве и взаимосвязи ключевых участников рынка медицинского страхования. В статье проанализированы ключевые мотивы основных игроков данного рынка.
Результатами исследования стало подробное описание сути конфликтной ситуации между участниками рынка медицинского страхования, проанализированы мотивы и проблематики основных стейкхолдеров. Автором предложено и проанализировано несколько вариантов стратегий (решений).
Практическая значимость статьи заключается в разработке практического инструмента для описания сложной экономической ситуации, для проведения процесса стратегирования, а также для использования в процессе обучения сотрудников фондов обязательного медицинского страхования и руководителей медицинских организаций.

Ключевые слова: обязательное медицинское страхование, объемы медицинской помощи, качество медицинской помощи, организация здравоохранения, медицинское право, прогнозирование заболеваемости, планирование финансирования.

Для цитирования: Зуенкова Ю. А. Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция / Ю. А. Зуенкова // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 105–120. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12

JEL: I10, I15, I18

Case study

The struggle for patients and severe competition for culpulsory health care

Julya A. Zuenkova
RUDN University, Moscow, Russia
zuenkova@bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-3660-0476

Abstract. The The situation described in this case-study reflects the Russian practice of compulsory medical insurance and regulation of the allocation of medical care to clinics (medical organizations) in conditions of imperfect legislation and lack of funding of the healthcare.

The relevance of the research is formed by the fact that key players at the market are not able to agree on formal rules for its functioning due to the ambiguity of the existing legislation.

The purpose of the study is to identify basic strategies at the health insurance market that would allow all participants to develop more or less adequate solutions in the context of poorly formed legislation.

Research question discussed in the case-study: "How the director of the compulsory health insurance Fund can regulate the allocation of medical care to clinics?"

The research methods consist in considering this phenomenon in a specific problem situation in the space and the relationship of key stakeholders at the health insurance market. The article analyzes the key motives of the main players in this market and suggest strategic solution.

The results of the study present a detailed description of the essence of the conflict situation between participants in the health insurance market, analyzed the motives and problems of the main stakeholders. The author proposed and analyzed several strategic options (solutions). The practical significance of the article is to develop a practical tool for describing a difficult economic situation, for conducting the process of strategizing, as well as for use in the training of employees of compulsory medical insurance funds and managers of medical organizations.

Key words: compulsory medical insurance, volume of medical care, quality of medical care, health organization, medical law, disease forecasting, financing planning.

For citation: Zuenkova Yu. A. The struggle for patients and severe competition for culpulsory health care. Yu. A. Zuenkova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 105–120. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12

JEL: I10, I15, I18

Теоретическая часть

В настоящее время в России законодательно закреплены и функционируют, взаимно дополняя друг друга, три системы здравоохранения: государственная, муниципальная и частная.

Государственное финансирование формируется из следующих источников (см. рисунок 1) [Борзунова, 2010]:

- федеральные налоги;
- региональные налоги, которые собираются в федеральном бюджете и в консолидированных бюджетах субъектов РФ;
- взносы в систему обязательного медицинского страхования (ОМС).

© Зуенкова Ю. А., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 1 (25), с. 105–120

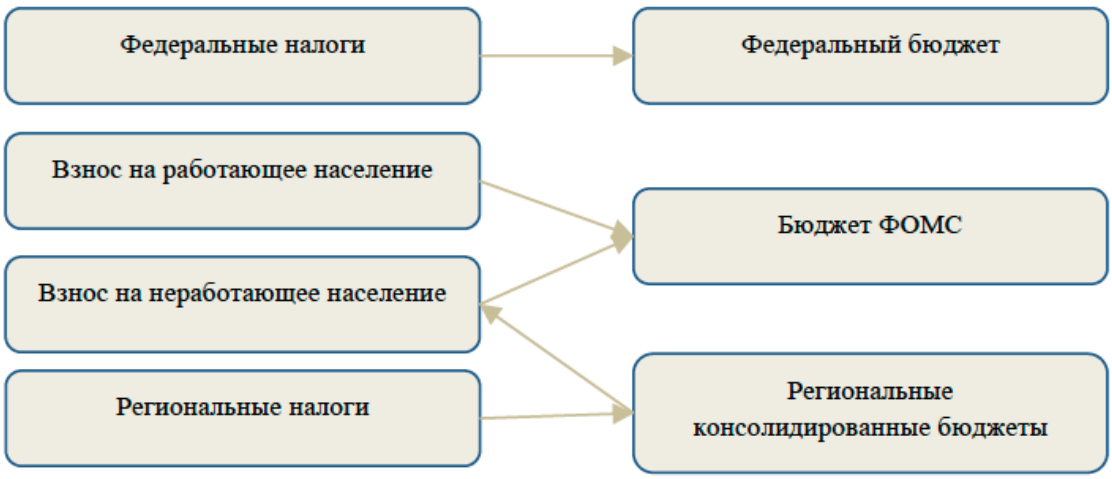


Рис. 1. Источники финансирования здравоохранения в РФ
Источник: рисунок автора по материалам настоящего исследования

Все средства ОМС аккумулируются в Федеральном фонде ОМС (ФОМС), который финансирует базовую программу ОМС.

ОМС — Система обязательного медицинского страхования, созданная с целью обеспечения конституционных прав граждан на получение бесплатной медицинской помощи, закрепленных в статье 41 Конституции Российской Федерации. Медицинское страхование представляет собой форму социальной защиты интересов населения в охране здоровья.

Важнейший нормативный правовой акт, регулирующий обязательное медицинское страхование — Федеральный Закон Российской Федерации от 29 ноября 2010 года №326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». Этот Закон устанавливает правовые, экономические и организационные основы медицинского страхования населения в РФ, определяет средства обязательного медицинского страхования в качестве одного из источников финансирования медицинских учреждений и закладывает основы системы страховой модели финансирования здравоохранения в стране.

Медицинская помощь в России сконцентрирована на 98 % в системе государственных гарантий [Андреева, 2015, с. 42–52]. Реализуется эта система через территориальные программы

(ТП ОМС) на уровне субъектов РФ. ТП содержит в себе базовую и дополнительную программы. У ТП два основных источника: субвенция ФФОМС в бюджет территориального фонда ОМС и консолидированный бюджет субъекта Федерации. При этом ФОМС может финансировать субвенции каждого региона по-разному — разница между бюджетами на душу населения может отличаться в два раза. Также и местные бюджеты по-разному финансируют свои территориальные программа — разница на душу населения также может отличаться в два раза, что связано, в том числе, с фактическим размером страховых выплат с заработной платы работников региона (действует негласный принцип «меньше зарабатывают — хуже лечатся») [Савельева, 2018, с.160–161]. См. рисунок 2.

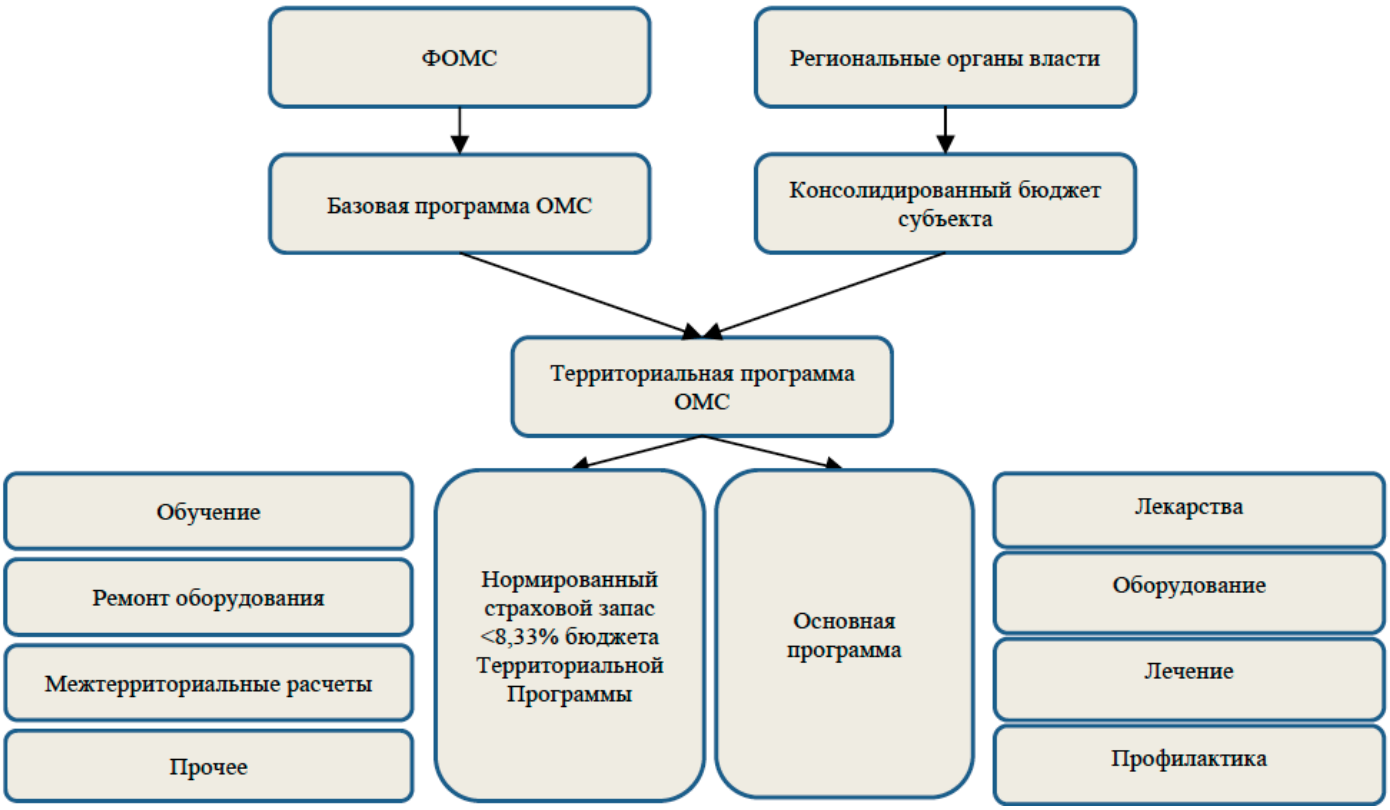


Рис. 2. Источники финансирования территориальной программы ОМС и статьи расходования
Источник: рисунок автора по материалам настоящего исследования

Допуск к финансированию по программе ОМС имеют все клиники, доказавшие свою способность оказывать качественную медицинскую помощь, независимо от их формы собственности. Таким образом, в каждом регионе на финансирование по программе госгарантий одновременно претендуют местные (районные и областные) клиники, частные медицинские организации, федеральные центры и ведомственные учреждения.

Региональные органы власти готовят предложения по распределению объемов медицинской помощи. Утверждением распределения объемов занимается Комиссия по разработке территориальных программ госгарантий субъекта. Территориальный фонд медицинского страхования (ТФОМС) находится в непосредственном (в т. ч. финансовом) подчинении у местных органов власти, однако его деятельность регулируется головной организацией — ФФОМС [Тараник, 2015].

У ФФОМС нет реальных инструментов влияния на свои территориальные структуры (ТФОМС), которые де-факто подчиняются региональным властям и оттого не могут принимать независимые решения, в том числе по вопросам распределения средств среди медучреждений. ТФОМС — гарант выполнения программы госгарантий и сохранения баланса (в рамках финансовой устойчивости региона) [Улумбекова, 2015, с. 268–275].

Распределение объемов медицинской помощи по территориальной программе государственных гарантий должно происходить на основании нормативов, определенных и рекомендованных ФФОМС, а также с учетом заболеваемости по каждому профилю заболевания и исходя из компе-

тенций, а также имеющихся ресурсов у каждой медицинской организации (например, наличие лицензий на конкретные виды деятельности, наличие необходимого персонала и прочее).

Однако потребности в медицинской помощи как правило превышают выделяемый бюджет, в связи с чем клиники конкурируют между собой за объемы медицинской помощи, стараясь привлечь больше пациентов, чем выделено им объемов финансовой помощи, в надежде постфактум получить адекватную компенсацию со страховых компаний, возмещение понесённых затрат за фактически пролеченные случаи.

Сверхобъемы — медицинская помощь, оказываемая медицинской организацией сверх утвержденных комиссией объемов. Согласно законодательству, регламентирующему работы в системе ОМС, оплата клинике медицинской помощи сверх установленных объемов без оснований (заболеваемость и прочее) не предусмотрена.

Непрогнозируемое превышение клиниками объемов медицинской помощи — одна из наиболее частых и острых проблем ТФОМС всех регионов. На пример, Комиссия может предсказать заболеваемость в регионе на основании данных предыдущего периода, однако она не может предсказать какое количество пациентов с конкретным заболеванием обратиться в ту или иную клинику. Такая ситуация приводит к необходимости перераспределять между клиниками объемы медицинской помощи в течение года с некоторой периодичностью. Так, опрос, проведенный автором статьи в рамках курса по обучению сотрудников ТФОМС в 2020 году в РЭУ им. Плеханова (в выборку вошли 29 регионов из 86 имеющихся, см. таблицу 1) показал, что самые большие сложности вызывает именно управление сверхобъемами медицинской помощи (колонка 2 — 83 %).

Клиника, претендующая на возмещение понесенных расходов за оказанную медицинскую помощь, независимо от её формы собственности, обязана заключить договор со страховой медицинской организацией (СМО)[1]. По результатам оказанной медицинской помощи клиника направляет СМО счет[2] за фактические оказанные услуги. Оплата производится СМО в соответствии с ранее утвержденными комиссией объемами медицинской помощи, которые должны соответствовать фактически оказанному объему. Оплата фактически оказанной медицинской помощи производится в том случае, если она была оказана без дефектов. Оказание медицинской помощи сверх установленных объемов рассматривается СМО как дефект, что становится основанием для отказа в оплате медпомощи[3]. Однако, в тех же 326-ФЗ и 323-ФЗ сказано, что клиника не вправе отказать пациенту в медицинской помощи[4,5].

Клиника может обратиться к СМО за компенсацией понесенных ею расходов, а СМО имеет право как отказать в оплате, так и запросить у ТФОМС дополнительные средства из нормированного страхового запаса[6]. Если такой запрос обоснован, так как нехватка средств произошла в связи с увеличением заболеваемости или увеличением тарифов на медицинскую помощь, ТФОМС обязан покрыть расходы СМО, при условии, что средства на оплату имеются[7]. Однако, в условиях регулярного недофинансирования здравоохранения, средств нормированного страхового запаса[8] ча-

1 Статья 39 : Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации : Федеральный закон №326-ФЗ от 29.11.2010 // СПС КонсультантПлюс.

2 Там же (часть 6 ст. 39) и Об утверждении Правил обязательного медицинского страхования : Приказ Минздрава России № 108н от 28.02. 2019 (ред. от 25.09.2020) // СПС КонсультантПлюс.

3 Пункт 5.3.2 Приложения № 8 : Об утверждении Порядка организации и проведения контроля объемов, сроков, качества и условий предоставления медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию : Приказ ФФОМС № 36 от 28.02.2019 // СПС КонсультантПлюс.

4 Часть 5 Статьи 39 : Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации : Федеральный закон №326-ФЗ от 29.11.2010 // СПС КонсультантПлюс.

5 Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон № 323-ФЗ от 21.11.2011 // СПС КонсультантПлюс.

6 Статья 28 : Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации : Федеральный закон №326-ФЗ от 29.11.2010 // СПС КонсультантПлюс.

7 О порядке использования средств нормированного страхового запаса территориального фонда обязательного медицинского страхования : Приказ ФФОМС № 54 от 27.03.2019 (ред. от 20.01.2020) // СПС КонсультантПлюс.

8 Нормированный страховой запас формируется в составе расходов бюджета территориального фонда для обеспечения финансовой устойчивости обязательного медицинского страхования. Размер средств нормированного страхового запаса территориального фонда для дополнительного финансового обеспечения реализации территориальных программ обязательного медицинского страхования не должен превышать среднемесячный размер планируемых поступлений средств территориального фонда на очередной год. Основные статьи, на которые может быть потрачен НСЗ — дополнительное финансовое обеспечение

сто оказывается недостаточно. В таких обстоятельствах ТФОМС приходится отказывать СМО и медицинским организациям [Русакова, 2017].

территориальных программ ОМС; межтерриториальные расчеты; дополнительное профессиональное образование медицинских работников; приобретение и проведение ремонта медицинского оборудования; софинансирование расходов медицинских организаций на оплату труда врачей и среднего медицинского персонала.

Таблица 1. **Сводная таблица выявленных проблем при опросах в нескольких регионах РФ**

	%		31	83	48	79	79	66	72	55	55	38	66	66	41	24	52
ИТОГО	Абс.		9	24	14	23	23	19	21	16	16	11	19	19	12	7	15
Регион 1	93	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Регион 2	33	5	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Регион 3	33	5	0	1	0	1	1	1	0	0	1	?	0	0	0	0	?
Регион 4	67	10	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Регион 5	60	9	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
Регион 6	100	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Регион 7	87	13	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Регион 8	27	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Регион 9	60	9	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
Регион 10	60	9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Регион 11	60	9	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
Регион 12	73	11	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Регион 13	60	9	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Регион 14	40	6	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Регион 15	33	5	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Регион 16	27	4	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Регион 17	40	6	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Регион 18	73	11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Регион 19	53	8	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0
Регион 20	40	6	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
Регион 21	13	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Регион 22	47	7	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Регион 23	73	11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Регион 24	80	12	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Регион 25	13	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Регион 26	33	5	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
Регион 27	100	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Регион 28	100	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Регион 29	73	11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Регион		ИТОГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Источник: таблица составлена автором по материалам настоящего исследования

В таких случаях клиники обращаются в суд, требуя возмещения понесенных ими затрат. Сложившаяся судебная практика чаще склоняется в пользу клиники, аргументируя это тем, что наличие страхового полиса у гражданина, наличие услуг в территориальной программе ОМС, а также качественно (без дефектов) оказанная помощь являются основанием для оплаты. Так, Судебная коллегия по экономическим спорам Верховного суда РФ показала, что «объемы медицинской помощи, оказанной и учтенной без нарушений, должны быть оплачены»[9]. Такой вердикт суда можно рассматривать как неправильное толкование закона, так как оказание медицинской помощи сверхобъема уже трактуется как *дефект* и поэтому не может быть оплачен из средств ОМС. Тем не менее, суды рассматривают подобные прецеденты как недостаток планирования бюджета ОМС и ошибки прогнозирования заболева-

9 Об отказе в передаче жалобы в Судебную коллегию Верховного Суда Российской Федерации : Определение Верховного Суда РФ N 308-ЭС19-17631 от 18.10.2019 // СПС КонсультантПлюс.

емости населения территориальными фондами. По мнению суда, медицинские организации не должны нести на себе последствия ошибок организации здравоохранения — оказание помощи клиникой сверх объема не освобождает СМО от оплаты. Согласно обновленным правилам ОМС[1], МО и СМО обязаны ежемесячно анализировать предъявленные к оплате счета и «за два месяца отчетного квартала» оценивать риск превышения объёмов и до окончания отчетного периода сообщать Комиссии, предложив распределить объемы медицинской помощи. Клиники и ранее имели право запросить дополнительные объемы у ТФОМС либо напрямую, либо через СМО. Новые правила ОМС вменяют МО и СМО это в обязанность своевременно делать запросы.

1 Об утверждении Правил обязательного медицинского страхования : Приказ Минздрава России № 108н от 28.02.2019 (ред. от 25.09.2020) // СПС КонсультантПлюс.

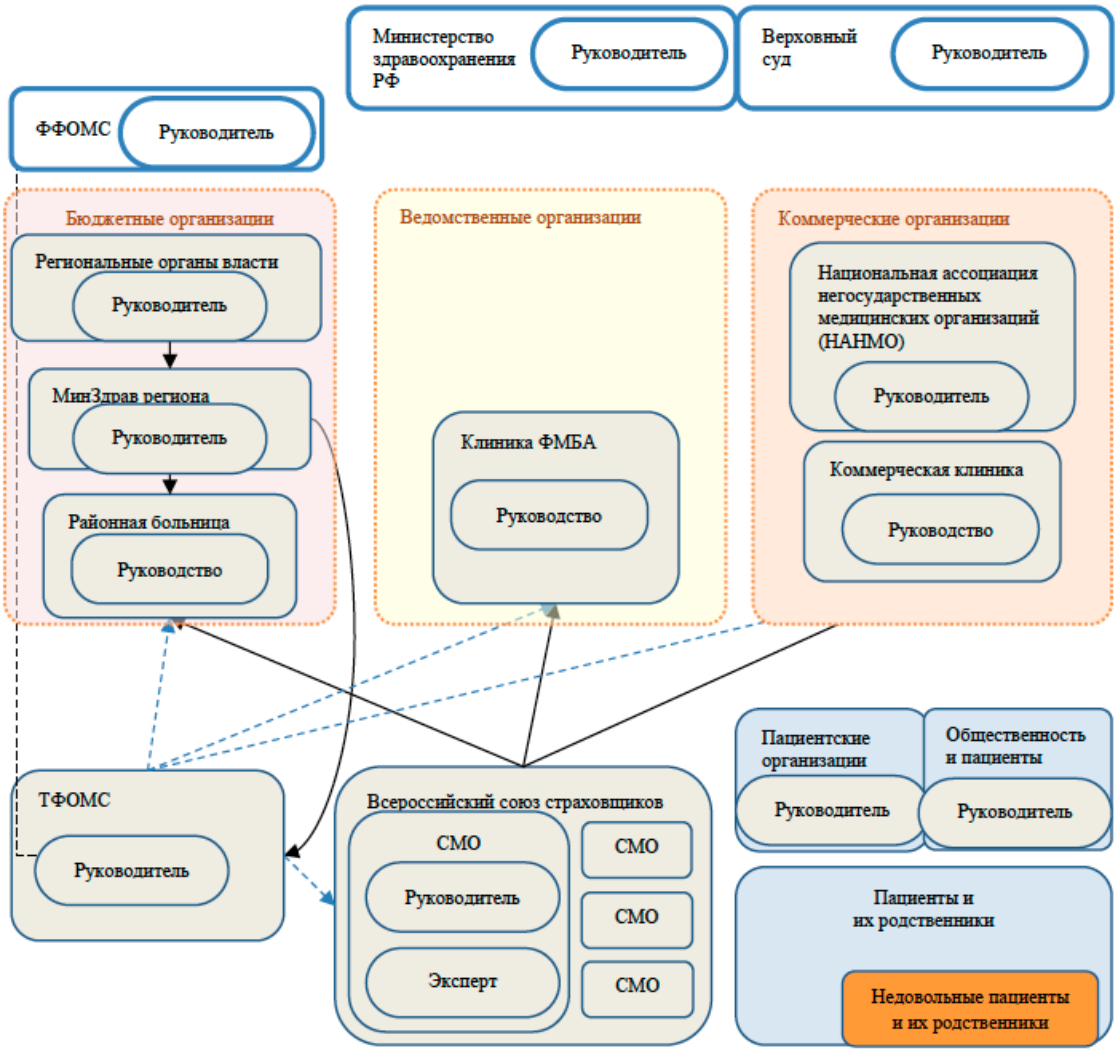


Рис. 3. Сегменты поставщиков медицинских услуг и их руководство (группы лоббирования)
Источник: рисунок автора по материалам настоящего исследования

Судебные тяжбы отнимают силы и время как у СМО, так и ТФОМС, которые и без того перегружены рутинной работой по экспертизам качества медицинской помощи.

Страховые компании также не довольны складывающейся ситуацией, так как ресурсов на возмещение сверхобъемов у них как правило нет, дополнительное финансирование из текущего бюджета или нормированного страхового запаса надо отдельно запрашивать у территориальных фондов, и, если ТФОМС отказывается выделять эти средства, они вынуждены подавать на Фонд в суд. Кроме того, согласно ст. 39 326 ФЗ, все пени и проценты за пользование средствами в случае удовлетворения иска клиники взыскиваются из бюджета страховой компании, а значит будут их прямым убытком, который никто не возместит.

Медицинские организации пользуются имею-

щимися у них преференциями и сложившейся судебной практикой. Часто они намеренно затягивают подачу иска в пределах срока исковой давности. Результатом этого становятся миллионные пени и судебные расходы, которые, в отличие от основного долга, не возмещаются из средств ОМС и являются прямым убытком СМО.

Справедливое (на основании прогнозируемого уровня заболеваемости и компетентности) распределение между медицинскими организациями финансовых средств результата не даёт, так как выделить клинике дополнительный объем в течение года можно, только забрав у тех, кто свой план недовыполняет (бюджетных МО региона). Нормированный страховой запас также не позволяет возместить необходимые средства в связи с ростом объемов межтерриториальных расчетов.

Увеличение суммы исков связано в том числе с ежегодным погружением методов ВМП[2] из бюджета в систему ОМС, а также с ростом потребности в оказании определенных видов медпомощи по сравнению с установленными программой госгарантий нормативами объемов.

Внутренняя среда объекта/субъекта исследования (система)

Иванов — грамотный и профессиональный руководитель Территориального фонда обязательного медицинского страхования (ТФОМС). Много лет работает в системе здравоохранения и хорошо знает механизмы её функционирования.

Его обязанности и полномочия, в частности:

- контроль за использованием средств обязательного медицинского страхования на территориях субъектов РФ, в том числе проведение проверок и ревизий;
- утверждение территориальных программ обязательного медицинского страхования;
- обеспечение прав застрахованных граждан в сфере обязательного медицинского страхования на территориях субъектов РФ.

Внешняя среда (надсистема). Ситуация: сложившаяся вокруг Иванова, система его отношений

Иванов представляет непростой удаленный регион, который регулярно испытывает на себе проблемы финансирования отрасли — субвенции ФОМС в базовую программу и финансирование территориальной программы из источников субъекта Федерации, по сравнению с другими регионами, значительно ниже объективно необходимых. Они давно и стабильно низкие. В связи с этим инвестиции в оснащение районных и областных больниц недостаточны, а основная часть бюджета ОМС с трудом покрывает требуемые объемы медицинской помощи [Урываева, 2014, с. 41–44].

В регионе функционируют несколько коммерческих клиник, имеющих значительно лучшее оснащение по сравнению с бюджетными клиниками, а также средства на маркетинг и привлечение пациентов. Для покрытия понесенных расходов коммерческие клиники стараются включиться в программу госгарантий и работать по ОМС — это позволяет им не только частично отработать инвестиции, но и служит стабильным источником потока пациентов, которым они стараются сверх оказанной по ОМС помощи также предлагать и платные (высокомаржинальные) услуги.

«Справедливое» распределение объемов медицинской помощи их не устраивает, и в регионе сложилась практика требования компенсации по фактически оказанным медицинским услугам. Это вынуждает ТФОМС перераспределять объемы помощи в пользу коммерческих клиник в ущерб местным районным и областным больницам.

В результате такой практики на протяжении нескольких лет и постепенного снижения финансирования, в регионе создалась искусственная закредитованность у местных бюджетных медицинских организаций, их долги поэтапно растут, в то время как финансирование коммерческих клиник увеличивается из года в год. Это послужило поводом к оптимизации и сокращении штата в районных больницах, что вызывает негодование населения и профессионального сообщества, которые обращаются с жалобами в Министерство

2 В Российской Федерации оплата медицинских услуг по Программе Госгарантий осуществляется двумя способами — с помощью методов высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП) и посредством оплаты по страховым принципам (ОМС). Необходимость постепенного перевода обусловлена тем, что нормативы затрат по ВМП методологически не закреплены и служат, как правило, для оплаты новых методов лечения с высокими нормативами затрат. Оплата медицинских услуг по системе ОМС осуществляется через использование клинико-статистических групп заболеваний (КСГ). Постепенный перевод высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП) на оплату по страховым принципам через использование клинико-статистических групп заболеваний (КСГ) решает задачу увеличения доступности для населения России качественной высокотехнологичной медицинской помощи.

здравоохранения РФ.

Такая ситуация не устраивает региональные органы власти и местный Минздрав. Они требуют у Иванова «навести порядок» с финансированием и не допустить окончательного разорения системы бюджетного здравоохранения в регионе.

Иванов оказывается в сложной ситуации, так как по антимонопольному законодательству отказать коммерческим клиникам он не имеет права, но также не может и игнорировать требования своего непосредственного руководства (Минздрава).

Помимо бюджетных и частных клиник в субъекте Федерации функционирует клиника ФМБА, оказывающая специализированную и высокотехнологичную качественную медицинскую помощь. Объемы помощи по программе госгарантий также находятся в сфере их интересов, тем более, что оснащение клиники, высокий уровень их специалистов, хорошая репутация ведомства позволяет им оказывать высококачественную помощь и заслуженно претендовать на возмещение.

В связи недофинансированием в регионе у ФМБА сложилась такая же (как у частных клиник) практика возмещения понесенных расходов — «по факту уже оказанной помощи». Объективная невозможность удовлетворить потребности всех заинтересованных групп, а также возместить собственных расходов ФМБА, которых оказалось значительно больше чем ожидалось, привело к тому, что в распределение объемов выделяемой финансовой помощи вмешалось руководство ФМБА. Оно выступило с настоятельным «пожеланием» к Иванову об увеличении квот на объемы медицинской помощи для подведомственного им учреждения.

Иванов вынужден принимать решение о распределении объемов медицинской помощи, руководствуясь требованиями своего непосредственного начальства, а также в условиях неоднозначной интерпретации законодательства.

Частные клиники, поддерживаемые Национальной ассоциацией негосударственных медицинских организаций (НАНМО), апеллируют к антимонопольному законодательству.

Региональные органы власти требуют финансирования, адекватного для сохранения (и процветания) бюджетной системы здравоохранения в регионе.

Руководство ФМБА аргументирует потребностями населения в высококачественной медицинской помощи, оказываемой поставщиком медицинских услуг «со сложившейся репутацией» (таблица 2).

В регионе имеются также представители пациентских организаций по разным профилям заболевания, готовых отстаивать интересы своих подопечных.

Рассчитывать на поддержку СМО Иванов не может, так как они прежде всего заинтересованы в снижении количества судебных разбирательств. Руководители СМО стараются избегать долгих и запутанных судебных тяжб, которые ведут к выставлению им пеней, служащих существенной статьей их расходов и которые могут привести их к разорению. Поэтому СМО часто встают на сторону клиник и стараются быстрее замять дело, отказываясь отстаивать позицию ТФОМС в суде. Более того, СМО, ввиду экономии кадровых и временных ресурсов, не оказывают должной аналитической поддержки ТФОМС — не анализируют и не прогнозируют совместно с клиниками их потребности в объемах медицинской помощи заранее. Таким образом, все бремя аналитики и прогнозирования приходится на сотрудников ТФОМС, которые не имеют достаточно ресурсов для проведения таких исследований на качественном уровне.

Таблица 2. **Преимущества каждой группы поставщиков медицинских услуг**

Бюджетные МО	ФМБА	Коммерческие МО
Доверие пациентов	Доверие пациентов	Гибкость использования инструментов маркетинга для привлечения пациентов
Административный ресурс	Административный ресурс	Время
–	Кадровые ресурсы	Кадровая гибкость
–	Хорошее оснащение	–
–	Передовые технологии лечения	–

Источник: таблица составлена автором по материалам настоящего исследования

Основные стейкхолдеры

Минздрав региона и Региональные органы власти. Минздрав региона заинтересован в развитии и процветании подведомственных ему медицинских организаций (районных и областных клинических больниц) и требует от руководства ТФОМС такого распределения бюджетных средств на оплату медицинской помощи, чтобы подведомственные клиники могли с успехом развиваться.

Руководство Федерального медико-биологического агентства (ФМБА России) и его филиал в регионе. Имеет возможность и ресурсы оказывать медицинскую помощь на высоком уровне, в связи с чем лоббирует интересы подведомственных ему клиник в регионах, в том числе по вопросам увеличения объема медицинской помощи, оказываемой по программе госгарантий. Главный аргумент перераспределения объемов медицинской помощи в их пользу — высокий уровень квалификации их специалистов, превосходное оснащение, позволяющее выполнять сложные медицинские вмешательства, а также репутация надежных (по сравнению с частными игроками) поставщиков медицинских услуг.

Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) — верховный орган, разрабатывающий базовую программу ОМС. Среди основных его функций: финансирование целевых программ в рамках обязательного медицинского страхования и контроль над целевым использованием финансовых средств в регионах. В дела региона ФОМС как правило не вмешивается, предлагая территориальным фондам разрешать возникающие у них проблемы с местным руководством.

Верховный суд РФ — осуществляет правосудие, чаще встает на сторону застрахованных лиц (пациентов), отказывает в удовлетворении исков ТФОМС и СМО, аргументируя тем, что медицинские организации не должны нести негативные последствия за недостатки планирования программы обязательного медицинского страхования или прогнозирования заболеваемости населения, а также за несвоевременность корректировки объемов медицинской помощи.

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (ТФОМС) — территориальный орган, создающийся в субъектах РФ и действующий на территории этих субъектов. ТФОМС занимается вопросами и задачами функционирования системы, обеспечивающей гражданам право на получение бесплатной и доступной медицинской помощи. Для выполнения этих задач он занимается сбором страховых средств и их распределением между владельцами страховых полисов. ТФОМС на своей территории осуществляет разработку территориальных программ финансирования, проводит медико-экономическую экспертизу (МЭЭ) и экспертизу качества медицинской помощи (ЭКМП). Основная проблема руководителя ТФОМС — поиск баланса между конкурирующими стейкхолдерами разного уровня — медицинскими организациями, страховыми компаниями, органами государственного управления и фондом.

Страховые медицинские организации (СМО), поддерживаемые Всероссийским союзом страховщиков — негосударственные организации, работают в системе обязательного медицинского страхования по договорам с Территориальными фондами, в соответствии с которыми они получают финансирование для оплаты медицинской помощи, оказанной застрахованным гражданам по территориальной программе[1]. СМО обязаны осуществлять контроль за объемом и качеством предоставляемой медицинской помощи. Контроль проводится экспертами страховых медицинских организаций в лечебно-профилактических учреждениях. СМО обязана защищать интересы застрахованных граждан, в том числе в судебном порядке, предъявляя иски к медицинским учреждениям на материальное возмещение физического или морального ущерба. СМО также становятся заложниками ситуации, так как, несмотря на принцип «деньги следуют за пациентом», на практике стоит клинике принять чуть больше больных, чем ей предписала Комиссия, и страховщик оказывается меж двух огней. Выплатить деньги за оказанную помощь, значит войти в конфликт с ТФОМС и региональным министер-

1 Средства, предназначенные для оплаты медицинской помощи и поступающие в страховую медицинскую организацию, являются средствами целевого финансирования (далее — целевые средства). Для осуществления операций с целевыми средствами страховые медицинские организации открывают отдельные банковские счета в кредитных организациях, соответствующих требованиям, которые устанавливаются Правительством Российской Федерации. (в ред. Федерального закона от 01.12.2014 N 418-ФЗ) пункт 6 статья 13 № 326-ФЗ.

ством, не выплатить — потонуть в судебных процессах.

Пациентские организации и общественность — требуют сохранить доступность качественной медицинской помощи для застрахованных лиц на прежнем уровне вне зависимости от формы собственности поставщика медицинских услуг.

Частные медицинские клиники — медицинские организации, предлагающие платные медицинские услуги и претендующие на бюджет ОМС для базового покрытия своих издержек, а также в целях привлечения потока пациентов.

Районные и областные больницы региона — бюджетные медицинские организации, старающиеся не допустить банкротства и драматической оптимизации.

Поле проблем (отраслевая проблематика)

Общая отраслевая проблематика

Отсутствие четкого нормативного регулирования в отрасли вызывает у всех её участников ряд затруднений [Шишкин, 2019, с. 34–38].

Минздрав региона и Региональные органы власти

Ценности: развитие и процветание подведомственных ему медицинских организаций (районных и областных клинических больниц).

Цели: создание условий для финансирования подведомственных клиник посредством увеличения объемов медицинской помощи.

Проблема: не получается, в рамках закона, создать условия для развития бюджетных медицинских организаций в регионе, которые бы могли обеспечить гражданам бесплатную и качественную медицинскую помощь в долгосрочной перспективе.

Федеральное медико-биологическое агентство (ФМБА России)

Ценности (в сфере оказания медицинских услуг): качественно высокий уровень оказания медицинской помощи.

Цели (в сфере оказания медицинских услуг): оказание большего количества медицинских услуги по ОМС с целью оправдать свое присутствие в регионе.

Проблема: не получается развивать подведомственные медицинские учреждения в регионах за счет дополнительного регионального финансирования.

Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС)

Ценности: обеспечение конституционных прав граждан на получение бесплатной медицинской помощи.

Цели: справедливое распределение финансов в рамках базовой программы ОМС по субъектам РФ.

Проблема: не получается защитить права граждан на бесплатную медицинскую помощь без конфликта между разными сегментами разных поставщиков медицинских услуг и в рамках существующего финансирования.

Верховный суд РФ

Ценности: осуществление правосудия при защите прав пациентов.

Цели: защита интересов граждан при получении бесплатной медицинской помощи.

Проблема: не получается принять одинаково справедливое для всех стейкхолдеров решение, которое бы одновременно удовлетворяло требованиям антимонопольного законодательства и гарантировало бы сохранение прав граждан на бесплатную медицинскую помощь.

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (ТФОМС)

Ценности: быть гарантом выполнения программы госгарантий и сохранения финансовой устойчивости региона.

Цели: найти баланс между конкурирующими стейкхолдерами разного уровня – медицинскими организациями, страховыми компаниями, органами управления и сохранить при этом свою работу.

Проблема: не получается найти баланс между конкурирующими медицинскими организациями, обеспечив доступность бесплатных медицинских услуг для населения региона, оставшись в рамках бюджета.

Страховые медицинские организации (СМО)

Ценности: получение финансовой прибыли посредством оказания услуг контроля за объемом и качеством предоставляемой медицинской помощи.

Цели: избегать неоправданных издержек на ведение дел, избегать конфликтов с региональным Минздравом и ТФОМС.

Проблема: не получается работать с положительной прибыльностью в связи с высокими издержками на ведение судебных дел, которых не удается избежать.

Пациентские организации и общественность

Ценности: сохранение доступности качественной медицинской помощи для застрахованных лиц на прежнем уровне вне зависимости от формы собственности поставщика медицинских услуг и взаимоотношений между поставщиками медицинских услуг, страховыми посредниками и органами власти.

Цели: защита прав пациентов.

Проблема: добиться защиты прав граждан возможно только через суд, и все решения принимаются индивидуально. Защита прав пациентов отнимает много времени и сил.

Частные медицинские клиники

Ценности: извлечение финансовой прибыли посредством предоставления медицинских услуг.

Цели: увеличение пациенто-потока посредством привлечение объемов медицинской помощи по ОМС.

Проблема: не получается обеспечить адекватную рентабельность бизнесу в рамках справедливого распределения объемов медицинской помощи.

Районные и областные больницы региона

Ценности: работа в рамках своей уставной деятельности, удержание кадров

Цели: избежать банкротства, сохранить за собой объемы медицинской помощи.

Проблема: не получается удержать квалифицированных сотрудников из-за низких зарплат и плохой обеспеченности учреждений ресурсами.

Выбранный персонаж: Иванов — руководитель ТФОМС в указанном регионе.

Предпочтения Иванова

Ценности, значимые для Иванова: положительный (в глазах головной организации — ФОМС и непосредственного руководства территории) имидж как эффективного руководителя, что должно гарантировать ему позицию руководителя в долгосрочной перспективе и стабильный доход.

Цели, значимые для Иванова: 1) создание условий для адекватного финансирования тех медицинских организаций, которые в состоянии обеспечить застрахованным гражданам качественную и доступную медицинскую помощь; 2) достижение взаимодействия с медицинскими организациями и страховыми компаниями по вопросам аналитики и прогнозирования объемов медицинской помощи.

Варианты решений Иванова, их возможности, риски, бюджеты и прогнозы

Решение 1 (Р1) — запрос дополнительного финансирования по базовой программе

Иванов, как руководитель ТФОМС, имеет право обозначить перед ФОМС имеющуюся проблему и указать на необходимость выделения дополнительных объемов страхового обеспечения по страховым случаям, установленным базовой программой обязательного медицинского страхования, а также дополнительных оснований, перечней страховых случаев, видов и условий оказания медицинской помощи в дополнение к установленным базовой программой обязательного медицинского страхования .

Менеджерские стратегии: по отношению к ФОМС — соперничество-растворение, по отношению к медицинским организациям всех форм собственности — компромисс, по отношению к местным органам исполнительной власти — сотрудничество.

Риски менеджерские: ФОМС может рассмотреть такую просьбу Иванова как неумение или нежелание искать решение собственными силами. Тем самым, в глазах руководства Иванов проиграет, а возможно и лишиться работы.

Риски юридические: отсутствуют

Возможности: вероятность выделения дополнительных объемов мала, т.к. для этого ФОМС придется перераспределять бюджет и ограничить в финансировании другие регионы.

Долговременные последствия: при регулярной настойчивой аргументации и поддержке органов исполнительной власти субъекта есть небольшой шанс что когда-нибудь ФОМС обратит внимание на проблемы региона и увеличит базовую программу для данного субъекта, найдя дополнительное финансирование.

Решение 2 (Р2) — ужесточение требований к СМО и МО по вопросам анализа и прогнозирования

Иванов призывает СМО и МО более тщательно анализировать свои потребности и своевременно информировать о необходимости дополнительных объемов. При этом ссылается на нормативные документы, обязывающие их это делать. Для «закрепления успеха» пытается заручится поддержкой (в виде официальных приказов) ФОМС и местного Минздрава.

Менеджерские стратегии: по отношению к

СМО и МО — соперничество, по отношению к местным органам исполнительной власти – уклонение-сотрудничество.

Риски менеджерские: успех решения во многом будет зависеть от авторитета Иванова и его лидерских позиций, а также от готовности руководства поддержать его решение.

Риски юридические: такие действия Иванов полностью находятся в рамках закона и оправданы с точки зрения его полномочий как руководителя ТФОМС.

Возможности: Иванов не только имеет право, но и обязан контролировать СМО и МО по вопросу предоставления своевременной и полной отчетности.

Долговременные последствия: для того, чтобы СМО и МО продолжали и дальше своевременно и регулярно предоставлять сведения о потребностях в медицинской помощи, от Иванова потребуется директивный подход и наличие фактических (а не только юридических) инструментов влияния в виде поддержки администрации региона ФФОМС.

Решение 3 (Р3) — «наказание рублем» в ответ на необоснованные претензии об объемах

Иванов вынужденно соглашается на выделение дополнительных объемов медицинской помощи частным клиникам, но также договаривается со СМО об увеличении количества проверок в этих организациях и строго штрафует их за нарушение качества медицинской помощи. Также, для оплаты медицинской помощи сверх объема, Иванов дает указание СМО применять понижающие коэффициенты, что снижает суммарные выплаты.

Менеджерские стратегии: по отношению к коммерческим МО — соперничество, по отношению к СМО, Минздраву и больницам региона — сотрудничество, по отношению к ФМБА — уклонение.

Риски менеджерские: есть риск, что СМО не пойдут на такое сотрудничество, поскольку оно мало результативно.

Риски юридические: коммерческие клиники, поняв замысел Иванова, могут объединиться и предъявить судебные иски за чрезмерно жесткие меры контроля со стороны Иванова и СМО и неоправданность применения понижающих коэффициентов.

Возможности: размер возмещения по результатам судебных издержек в десятки раз может превышать размеры штрафных санкций и есть риск, что клиники пойдут на такой риск ради сохранения своей доли рынка.

Долговременные последствия: в долгосрочной перспективе такая стратегия вряд ли позволит навести порядок в регионе. Действия ТФОМС и СМО не выглядят как забота о благе пациентов, а скорее, как попытка сохранить баланс при имеющемся бюджете. Велика вероятность, что пациентские организации встанут на защиту интересов граждан.

Решение 4 (Р4) — активная позиция, снижение тарифа — «ни нашим, ни вашим»

Иванов прилагает усилия для снижения региональных тарифов на те виды медицинской помощи, которые пользуются спросом у коммерческих клиник, тем самым делая им невыгодным работу по ОМС. Таким образом, в системе остаются только бюджетные клиники региона, которым некуда деваться. Оставшееся от объемов медпомощи финансирование перераспределяется в пользу инвестиций в оснащение клиник и повышение квалификации медперсонала бюджетных клиник.

Менеджерские стратегии: по отношению к коммерческим МО — соперничество, по отношению к бюджетным МО и Минздраву — соперничество+сотрудничество, по отношению к ФМБА — растворение+соперничество.

Риски менеджерские: такие действия Иванова руководство вряд ли сочтет эффективным менеджментом, у Мин3драва и ФФОМС появится основание уволить Иванова.

Риски юридические: такие действия Иванов вряд ли сможет юридически обосновать, со стороны ФФОМС и Мин3драва к нему, как к руководителю, будут вопросы.

Возможности: реальной возможности положительно повлиять на работу клиник такая стратегия не принесет.

Долговременные последствия: такая стратегия скорее всего не заставит коммерческие клиники отказаться от работы по ОМС, однако, чтобы покрыть издержки, они будут снижать качество медицинской помощи. Для бюджетных клиник такая стратегия Иванова также не принесет пользы и приведет к оттоку кадров как следствие низких зарплат.

Решение 5 (Р5) — государственно-частное партнерство

Иванов убеждает свое руководство, что про-

блему конкуренции можно частично решить с помощью государственно-частного партнерства. В регионе формируются ГЧП-проекты с участие коммерческих и бюджетных МО, позволяющие частным клиникам стабильно получать финансирование по ОМС в обмен на их инвестиции в инфраструктуру бюджетных медорганизаций.

Менеджерские стратегии: по отношению к Минздраву, бюджетным и коммерческим клиникам — компромисс, по отношению к СМО и ФМБА — уклонение.

Риски менеджерские: не все частные клиники имеют финансовую возможность, а также ориентацию на долгосрочное развитие, поэтому ГЧП проекты не всем будут выгодны.

Риски юридические: для реализации такой стратегии региону необходимо будет решить много юридических формальностей, связанных с ГЧП, что потребует сил, времени, а законодательство в области ГЧП также пока неоднозначно.

Возможности: Иванов показывает себя руководству региона как эффективный менеджер и стратег.

Долговременные последствия: при удачном стечении обстоятельств, заинтересованности администрации региона и готовности коммерческих клиник такая расстановка сил поможет частично предотвратить банкротство бюджетных МО и удовлетворить аппетиты коммерческих клиник.

Для администрации региона подобные успешные проекты позволят продемонстрировать свои способности.

Анализ предложенных Ивановым решений p1-p8 и дополнительных к ним возможных решений

Наиболее предпочтительным для Иванова — решение № 2, поскольку оно позволяет сохранить отношения с органами власти и, в тоже время, действовать в рамках закона и на основании уже принятых постановлений. Подробный анализ своих потребностей и своевременное информирование о необходимости дополнительных объемов медицинской помощи — обязанность всех медицинских и страховых организаций.

Такая стратегия позволяет Иванову рассчитывать на поддержку ФОМС и местного Минздрава и действовать в рамках закона.

Таблица 4. **Взаимодействие разных стейкхолдеров при распределении объемов медицинской помощи и Итоговая матрица менеджерских решений Иванова**

	ФОМС	Рук-во ФМБА и его филиал в регионе	Верховный суд	Минздрав региона и Региональные органы власти	ТФОМС	СМО и Союз страховщиков	Пациентские организации и общественность	Районные больницы	Частные МО
ФОМС									
Рук-во ФМБА									
Верховный суд									
Минздрав региона и Региональные органы власти									
ТФОМС	P1; P2; P4			P4; P5		P2; P3;		P2; P4; P5	P2; P3; P4; P5
СМО и Союз страховщиков									
Пациентские организации									
Районные больницы									
Частные МО									

Источник: таблица составлена автором по материалам настоящего исследования

Обсуждение

На момент написания статьи Госдума РФ приняла поправки в законопроект об обязательном медицинском страховании. После вступления в силу новых поправок, медицинские центры ФМБА будут финансироваться напрямую из бюджета ФФОМС. Таким образом, с территориальных фондов будет снята ответственность за взаимодействие с медицинскими центрами, подконтрольными федеральным органам власти. Указанные изменения частично решают вопрос распределения бюджетов в регионах и борьбу за объемы медицинской помощи.

Поскольку клиники ФМБА обладают большими преимуществами и несут дополнительную ценность для пациентов с точки зрения качественной и доступной высокотехнологичной помощи, решение об отдельном подходе к финансированию несомненно справедливо.

Внесение данных поправок свидетельствует о том, что проблема перераспределения объемов медицинской помощи действительно существует и значима не только для одного отдельно взятого региона, но в масштабах всех страны. Возможность диалога с федеральными органами власти и нахождение в результате неких (возможно, не всегда универсальных и идеальных) решений, внушают оптимизм.

Тем не менее, проблема недостаточного финансирования отечественного здравоохранения, остается и требует системных вопросов, а также долгосрочных и постоянных усилий со стороны всех участников рынка медицинского страхования.

Заключение

Данный кейс формате Кейкис [Киселев, 2018] отражает процесс стратегирования руководителя среднего звена. Характерной особенностью описания проблематики можно считать то, что ситуация рассматривается не с позиции наиболее привычных субъектов медицинского рынка – пациента и врача, а с позиции руководителя фонда медицинского страхования [Гайдаенко, 2006].

Описанная в статье проблематика отражает типичную для здравоохранения ситуацию переходного периода, когда система здравоохранения переходит с полностью государственной модели финансирования, на бюджетно-страховую с элементами рыночной экономики. Масштаб страны и высокие амбиции высшего руководства по развитию высокотехнологичной, и в тоже время доступной, медицинской помощи, часто идут вразрез с реальными возможностями отрасли.

Адаптивные регуляторные механизмы и высокая степень неопределенности в сочетании с большой ответственностью руководителей можно рассматривать как характерные особенности такого периода, что требует от руководителей всех уровней владения навыками стратегирования.

Конфликт интересов

Автор подтверждает, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

Список источников

1. Андреева, 2015 — *Андреева Е. В.* Страховая деятельность и ее регулирование на современном страховом рынке / Е. В. Андреева, О. И. Русакова. Иркутск : БГУЭП, 2015. 160 с. ISBN 978-5-7253-2836-3.
2. Борзунова, 2010 — *Борзунова О. А.* Комментарий к Федеральному закону от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования» / О. А. Борзунова. Москва : Юстицинформ, 2010. 376 с. 2010, ISBN 978-5-7205-1055-8.
3. Гайдаенко, 2006 — *Гайдаенко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. Москва : Эксмо, 2006. 496 с. ISBN: 5-699-14180-4.
4. Киселев, 2018 — *Киселев В. Д.* Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС / В. Д. Киселев. Москва : Галактика, 2018. 320 с. ISBN: 978-5-9500662-5-2.
5. Русакова, 2017 — *Русакова О. И.* Состояние и проблемы обязательного медицинского страхования в Российской Федерации / О. И. Русакова // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 1. С. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(1).3.
6. Савельева, 2015 — *Савельева Ж. В.* Социальная справедливость в здравоохранении: опыт и оценки россиян / Ж.В. Савельева, Л. М. Мухарямова, И. Б. Кузнецова // Мир России = Universe of Russia. 2018. Т. 27. № 3. С. 154–179. DOI: 10.17323/1811-038X-2018-27-3-154-179.

7. Тараник, 2015 — *Тараник М. А.* Анализ процесса контроля качества оказания медицинской помощи в рамках программы обязательного медицинского страхования / М. А. Тараник, Г. Д. Копаница // Вестник Томского государственного университета. Управление, вычислительная техника и информатика = Tomsk State University Journal of Control and Computer Science. 2015. № 3 (32). С. 75–84. DOI: 10.17223/19988605/32/8.
8. Улумбекова , 2015 — *Улумбекова Г. Э.* Здравоохранение России. Что надо делать. Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2015. 704 с. ISBN 978-5-9704-3405-5.
9. Урываева, 2014 — *Урываева О. Е.* Проблемы современной системы обязательного медицинского страхования в России и пути ее совершенствования / О. Е. Урываева, А. Ш. Галимова // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 7 (35). С. 41-44. ISSN: 2223-5213.
10. Шишкин, 2019 — *Шишкин С. В.* Анализ состояния страховой медицины в России и перспектив ее развития / С. В. Шишкин [и др.]. Москва, НИУ ВШЭ, 2019. 100 с.

References

1. Andreeva E. V. *Strakhovaya deyatel'nost' i yeye regulirovaniye na sovremennom strakhovom rynke* [Insurance activity and its regulation in the modern insurance market]. E. V. Andreeva, O. I. Rusakova. Irkutsk : Baikal State University Publ., 2015.160 p. ISBN 978-5-7253-2836-3 (in Russ.).
2. Borzunova O. A. *Kommentariy k Federal'nomu zakonu ot 24 iyulya 2009 g. № 212-FZ "O strakhovykh vznosakh v Pensionnyy fond Rossiyskoy Federatsii, Fond sotsial'nogo strakhovaniya Rossiyskoy Federatsii, Federal'nyy fond obyazatel'nogo meditsinskogo strakhovaniya i territorial'nyye fondy obyazatel'nogo meditsinskogo strakhovaniya"* [Commentary to the Federal Law of July 24, 2009 No. 212-FZ "On insurance contributions to the Pension Fund of the Russian Federation, the Social Insurance Fund of the Russian Federation, the Federal Mandatory Health Insurance Fund and territorial compulsory medical insurance funds"]. O. A. Borzunova. Moscow : Yustitsinform Publ., 2010. 376 p. 2010, ISBN: 978-5-7205-1055-8 (in Russ.).
3. Gaidaenko T. A. *Marketingovoye upravleniye. Polnyy kurs MVA. Printsipy upravlenche-skikh resheniy i rossiyskaya praktika* [Marketing management. Complete MBA course. Principles of management decisions and Russian practice]. T. A. Gaidaenko. Moscow: Eksmo Publ., 2006. 496 p. ISBN: 5-699-14180-4 (in Russ.).
4. Kiselev V. D. *Kak napisat' avtorskiy proyektnyy sotsial'no-ekonomicheskiy keys v formate KEYKIS* [How to write an author's project socio-economic case in the KEIKIS format]. V. D. Kiselev. Moscow : Galaktika Publ., 2018. 320 p. ISBN: 978-5-9500662-5-2 (in Russ.).
5. Rusakova O. I. Sostoyaniye i problemy obyazatel'nogo meditsinskogo strakhovaniya v Rossiyskoy Federatsii [Status and problems of compulsory health insurance in the Russian Federation]. O. I. Rusakova. *Baikal Research Journal*. 2017; 8(1): 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8 (1).3 (in Russ.).
6. Savelyeva Zh. V. Sotsial'naya spravedlivost' v zdravookhranenii: opyt i otsenki rossiyan [Social justice in health care: experience and assessments of Russians]. Zh. V. Savelyeva, L. M. Mukharyamova, I. B. Kuznetsova. *Universe of Russia*. 2018; 7(3): 154–179. DOI: 10.17323/1811-038X-2018-27-3-154-179 (in Russ.).
7. Taranik M. A. Analiz protsessa kontrolya kachestva okazaniya meditsinskoy pomoshchi v ramkakh programmy obyazatel'nogo meditsinskogo strakhovaniya [Analysis of the process of quality control of medical care in the framework of the compulsory health insurance program]. M. A. Taranik, G. D. Kopanitsa. T*omsk State University Journal of Control and Computer Science*. 2015; 3(32): 75–84. DOI: 10.17223/19988605/32/8 (in Russ.).
8. Ulumbekova G. E. *Zdravookhraneniye Rossii. Chto nado delat'* [Healthcare of Russia. What to do]. Moscow : GEOTAR-Media Publ., 2015. 704 p. ISBN: 978-5-9704-3405-5 (in Russ.).
9. Uryvaeva O. E. Problemy sovremennoy sistemy obyazatel'nogo meditsinskogo strakhovaniya v Rossii i puti yeye sovershenstvovaniya [Problems of the modern system of compulsory health insurance in Russia and ways to improve it]. O. E. Uryvaeva, A. Sh. Galimova. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management]. 2014; 7(35): 41–44. ISSN: 2223-5213 (in Russ.).
10. Shishkin S. V. *Analiz sostoyaniya strakhovoy meditsiny v Rossii i perspektiv yeye razvitiya* [Analysis of the state of insurance medicine in Russia and the prospects for its development]. S. V. Shishkin [et al.]. Moscow : HSE Publ., 2019. 100 p. (in Russ.).

Информация об авторе:

Зуенкова Юлия Александровна — Российский Университет Дружбы Народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. SPIN-код: 2046-3170, Author ID (РИНЦ): 1060917.

Information about the author:

Zuenkova Yuliya A. – Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198, Russia. SPIN-code: 2046-3170, Author ID (RCSI): 1060917.

Статья поступила в редакцию 01.12.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.
The article was submitted 12/01/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 121–125.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 121–125.

Дискуссионная статья
УДК 338.14
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.13

Влияние обучения персонала на прибыль компании

Мария Олеговна Прокошина
Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия
prokoshi95@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6838-224X

Аннотация. Актуальность исследования заключается в увеличение прибыли компании за счет человеческих ресурсов, таких как обучение персонала. Данная статья направлена на выявление зависимости обучения персонала и прибыль компании. В статье рассмотрены цели бизнеса, цели компании, миссия компании, понятие организационная культура компании, какие компоненты относятся к организационной культуре. Рассмотрена концепция директора Чебоксарского завода электроники Станислава Ляпунова. Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является модель банка Тинькофф. Рассмотрено, какие возможности открывает обучение персонала перед руководством. Проведены исследования: набран персонал с одинаковыми характеристиками, рассчитан коэффициент качественно выполненной работы до обучения и после обучения по математической формуле. Проведен сравнительный анализ зависимости обучения персонала и прибыли компании.

Ключевые слова: обучение персонала, организационная культура компании, прибыль.

Для цитирования: Прокошина М. О. Влияние обучения персонала на прибыль компании / М. О. Прокошина // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 121–125. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.13

JEL: M54

Discussion article

Impact of personnel training on the company's profit

Maria O. Prokoshina
Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.
prokoshi95@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6838-224X

Abstract. The relevance of the study lies in increasing the company's profits through human resources, such as personnel training. This article is aimed at identifying the dependence of personnel training and the company's profit. The article discusses the goals of the business, the goals of the company, the mission of the company, the concept of the organizational culture of the company, which components are related to the organizational culture. The concept of the director of the Cheboksary electronics plant Stanislav Lyapunov is considered. The leading approach to the study of this problem is the Tinkoff bank model. It is considered what opportunities the personnel training opens up to the management. Research has been carried out: personnel with the same characteristics were recruited, the coefficient of quality work performed before and after training was calculated using a mathematical formula. A comparative analysis of the dependence of personnel training and the company's profit has been carried out.

Key words: personnel training, organizational culture of the company, profit.

For citation: Prokoshina M. O. Impact of personnel training on the company's profit. M. O. Prokoshina. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 121–125. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.13

JEL: M54

Введение

Основными целями бизнеса является расширение своих позиций на рынке и увеличение прибыли. Увеличить прибыль помогает такая наука как менеджмент. Наука менеджмент существует довольно давно. Эта наука занимается управлением людьми для достижения целей, миссии компании. Цели компании могут быть: завоевание большей доли рынка, добиться более высокого качества своего продукта или услуги, занять в отрасли лидирующее положение в области технологии, добиться максимального использования имеющихся сырьевых, людских и финансовых ресурсов, повысить прибыльность своих операций,

© Прокошина М. О., 2021

получение максимальной прибыли, увеличение стоимости фирмы.

Миссия является той обобщающей идеей, на которую равняются все структурные составляющие культуры. Она формулирует её главное предназначение в обществе, смысл функционирования организации, её мировоззрение, философию и специфику. Это та определяющая идея, которая, [Демидова, 2014] с «одной стороны, делает организацию частицей мирового хозяйства, имеющей важное предназначение и, следовательно, востребованной для этого хозяйства, а с другой стороны, это та индивидуальная причина, в силу которой существует именно эта, а не другая организация» [Соломанидина 2005]

На достижения целей и миссии компании влияет ее организационная культура. Корпоративную культуру можно определить как набор норм поведения, символов, ритуалов и мифов, принимаемых членами компании и выражаемых в заявленных ею ценностях, которые задают сотрудникам ориентиры их поведения и действий. [Виханский, 2014; Лапина, 2005] Организационная культура — это совокупность ценностей и норм, присущих данной компании или фирме, отражающих ее индивидуальность. Организационная культура состоит из таких компонентов: история развития организации и особенности ее деятельности, позиция и политика руководства и владельцев, служб HR, внутренний PR, регламенты, внутренние положения, инструкции, личные особенности сотрудников компании, персонал, сложившиеся ценности, нормы, стереотипы поведение и традиции, понимание целей, система ценностей, система отношений, механизмы взаимодействия. Особое значение имеет персонал: его уровень квалификации, опыт работы, образование, стиль и образ жизни, самообразование и самосовершенствование.

Незаменимую роль играет корпоративная культура организации, благодаря которой сотрудники на подсознательном уровне усваивают основополагающие цели и ценности фирмы, становятся ее частью [Могутнова, 2005]. Для того что бы компания достигала своих целей ей нужно правильно подбирать, мотивировать, создать благоприятный климат внутри коллектива, и главное обучать персонал. Поэтому персонал имеет важное значение для компании. Следовательно, стоит научная проблема стоит ли компании тратить время и финансы на обучение персонала?

Многие руководители уже начинают понимать значение обучения для реализации стратегических целей предприятия. Как иллюстрацию можно привести слова директора Чебоксарского завода электроники Станислава Ляпунова: «Мы обучаемся только командой. Вообще обучение состоит как бы из трех частей. Есть базовое образование в вузах или техникумах, вторая часть — это дополнительное бизнес-образование. И третье, чтобы система была устойчивая, — это внутрифирменное образование, подгонка под очень конкретные вещи. Для нас сейчас это главное. Мы прошли ту стадию, когда человек где-то научился, приезжает, бьется лбом о стену непонимания и либо ломается, либо забывает эти знания. Нет. Мы должны все вместе вырасти» [Некрасов, 2010; Соломанидина, 2017]. Модель банка Тинькофф заключается в том, что прежде чем начать работать персонал обучают, далее сдают компьютерное тестирование и если сотрудник успешно сдал, то его допускают к работе.

Для руководства важно выработать такие принципы и технологии обучения, которые позволят реализовать работникам себя, адаптироваться к новым условиям и полностью интегрироваться в структуру организации. Обучение персонала открывает перед руководством такие возможности, как:

- снижение текучести кадров;
- адаптация персонала в организационной культуре;
- формирование и распространение новых ценностей и норм поведения и др.

При этом, для работников обучение предоставляет возможность:

- повысить уровень своей квалификации;
- повысить заинтересованность в работе;
- расширить возможности продвижения по карьерной лестнице;
- интегрироваться к организационной культуре и освоить принципы ее функционирования и др. [Ситалиев, 2017].

Исследования

Автором проведены исследования в организации. На должность менеджера по работе с клиентами набирали персонал. Было подобрано три претендента. Описание претендентов представлено в таблице 1.

Таблица 1. **Описание претендентов**

	Претендент 1	Претендент 2	Претендент 3
Пол	мужской	мужской	мужской
Возраст	30	30	30
Уровень образования	два высших образования	одно высшее образование	среднее профессиональное
Опыт работы	5 лет	5 лет	5 лет
Опыт работы в сфере	юридическая	юридическая	юридическая

Источник: таблица составлена автором

Ход исследования:

1. Претендентам давали выполнить работу без предварительного обучения и оценивали результаты.

2. Претендентов обучали неделю и предлагали выполнить работу, далее оценивали их результаты.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного; составляют по крайней мере 80 % всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения. [Кибанов, 2020]

Важный момент заключается в том, что бы сотрудники выполняли качественно работу. От качественно выполненной работы зависит успех и престиж, репутация компании. Следовательно, и количество потребителей будет увеличиваться. Прибыль компании будет расти, доля компании на рынке увеличиваться. Компания может стать лидером в своей отрасли.

Качество выполненной работы будет оцениваться по математической формуле:

$P = K/N \times 100\ \%$,

где N — количество выполненной общей работы претендентами за день;

К — количество правильно (без ошибок) выполненной работы претендентами за день.

Результаты исследования представлены в таблице 2 и на рисунке 1.

Таблица 2. **Результаты качества выполненной работы**

	Результат до обучения (%)	Результат после обучения (%)
Претендент 1	24	85
Претендент 2	25	87
Претендент 3	23	85

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

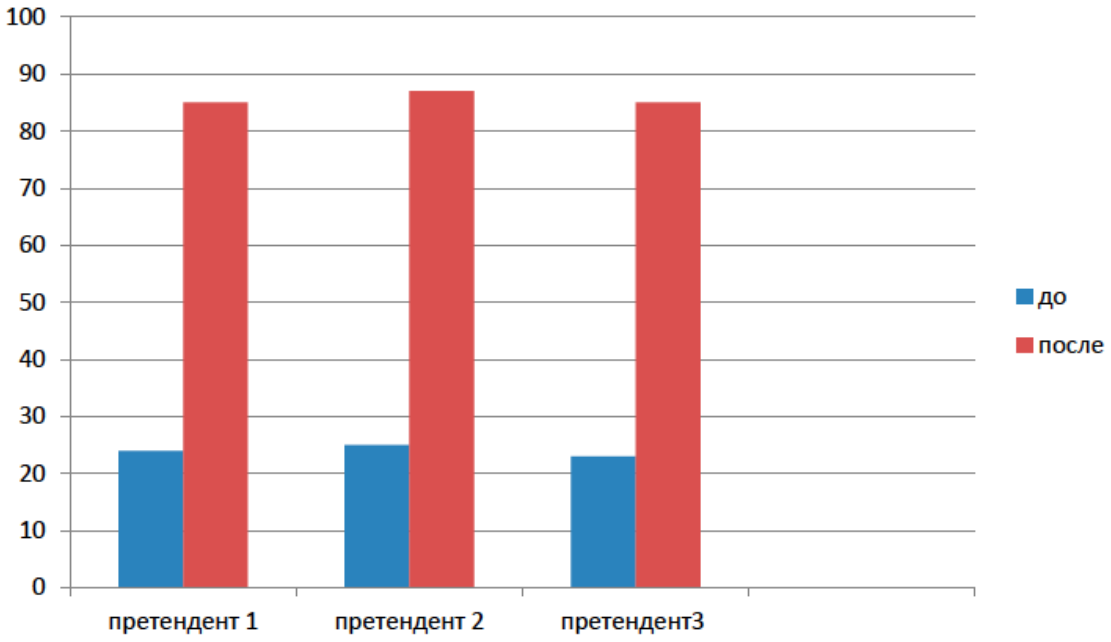


Рис. 1. Результаты качества выполненной работы

Источник: график составлен автором по данным настоящего исследования

Результаты изменения прибыли представлены в таблице 3 и на рисунке 2.

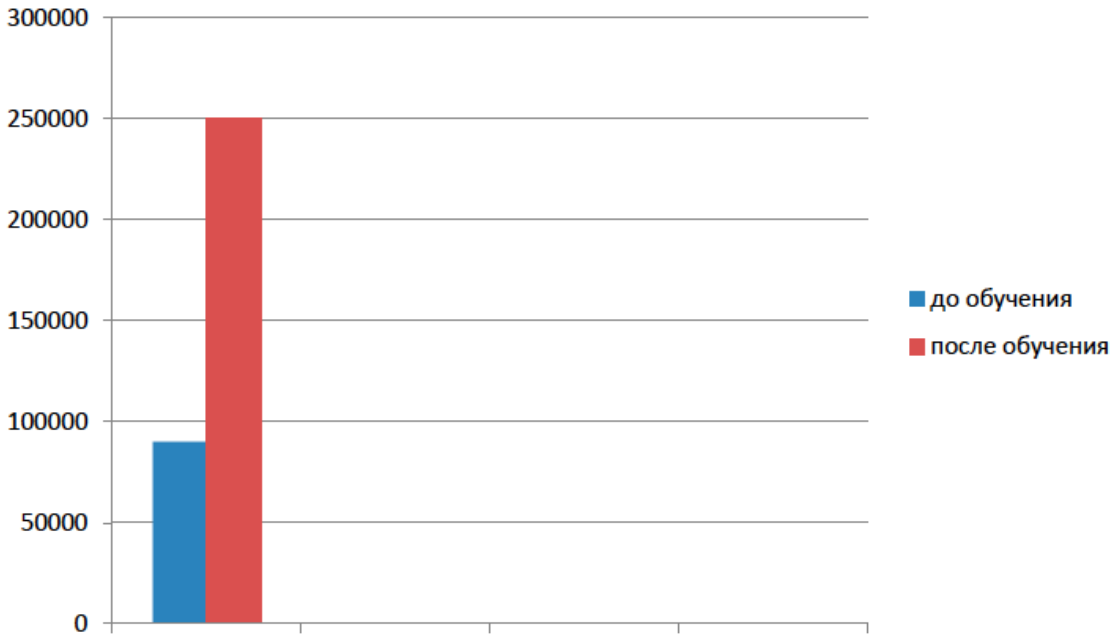


Рис. 2. График изменения (прибыли представлены в зависимости от обучения персонала)
Источник: график составлен автором по данным настоящего исследования

Таблица 3. **Изменения прибыли в зависимости от обучения персонала**

Прибыль фирмы до обучения персонала (руб. в неделю)	Прибыль фирмы после обучения персонала (руб. в неделю)
90 000	250 000

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Вывод

Делая вывод из результатов исследования можно сказать следующее, что качество выполненной работы после обучения стало намного выше. Следовательно, стоит тратить ресурсы (время, деньги) для обучения персонала. Обучая персонал снижаем текучесть кадров, повышаем мотивацию, профессиональные знания сотрудников. И самое главное, от качественно выполненной работы сотрудниками зависит дальнейшее развитие фирмы. Чем выше у фирмы качество выполнения работы, тем выше уровень фирмы на рынке. Следовательно, фирма займет лидирующую позицию в отрасли, будет более конкурентоспособной и повысит свою прибыль. Тем самым организационная культура оказывает влияние на прибыль компании. Так же компаниям важно акцентировать свое внимание на том, что обучение персонала проводить нужно регулярно.

Список источников

1. Виханский, 2014 — Виханский О. С. Менеджмент : учебник /О. С. Виханский, А. И. Наумов. 5-е изд. Москва : Магистр : Инфра-М, 2014. 576 с. ISBN 9785977601641 (в пер.), ISBN 9785160045276.
2. Демидова, 2014 — Демидова Е. В. Организационная культура и ее влияние на организационную эффективность / Е. В. Демидова // Современные проблемы науки и образования = Modern problems of science and education. 2014. № 5. ISSN 2070-7428. URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15098 (дата обращения: 10.12.2020).
3. Кибанов, 2020 — Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. Москва : Инфра-М, 2020. 695 с. ISBN: 978-5-16-003671-7.
4. Лапина, 2005 — Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / Автор-составитель Т. А. Лапина. Омск : ОмГУ, 2005. 96 с. ISBN 5-7779-0531-5.
5. Могутнова, 2005 — Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования 2005. № 4. С. 130–136. ISSN: 0132-1625.
6. Некрасов, 2010 — Некрасов Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства / Н. Е. Некрасов. Москва : Лаборатория книги, 2010. 68 с.
7. Ситалиев, 2017 — Ситалиев Д. С. Обучение персонала как важнейший механизм организационной

культуры // Психология, социология и педагогика. 2017. № 5. С. 9. eISSN: 2226-2148.

8. Соломанидина, 2017 — Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании. В таблицах, текстах, схемах / Автор-составитель Т. О. Соломанидина. Москва : Инфра-М, 2017. 395 с. ISBN: 5-16-002708-4, 978-5-16-002708-1.
9. Соломанидина, 2005 — Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала. В таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин, Москва : Управление персоналом, 2005. 128 с.

References

1. Vikhansky O. S. *Management* : textbook. O. S. Vikhansky, A. I. Naumov. 5th ed. Moscow : Magistr Publ. : Infra-M Publ., 2014.576 p. ISBN 9785977601641 (in trans.), ISBN 9785160045276.
2. Demidova E. V. Organizatsionnaya kul'tura i yeye vliyaniye na organizatsionnuyu effektivnost' [Organizational culture and its influence on organizational efficiency]. E. V. Demidova. *Modern problems of science and education*. 2014; 5. ISSN 2070-7428. URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15098 (accessed: 12/10/2020).
3. Kibanov A. Ya. *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel management of the organization] : textbook. Ed. A. Ya. Kibanov. Moscow: Infra-M Publ., 2020. 695 p. ISBN: 978-5-16-003671-7.
4. Lapina T. A. *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture] : teaching aid. Author-compiler T. A. Lapina. Omsk : OmSU Publ., 2005. 96 p. ISBN 5-7779-0531-5.
5. Mogutnova N. N. Korporativnaya kul'tura: ponyatiye, podkhody [Corporate culture: concept, approaches]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2005; 4: 130–136. ISSN: 0132-1625.
6. Nekrasov N. E. *Obucheniye personala kak faktor povysheniya effektivnosti proizvodstva* [Personnel training as a factor in increasing production efficiency]. N. E. Nekrasov. Moscow : Laboratoriya knigi Publ., 2010. 68 p.
7. Sitaliev D. S. Obucheniye personala kak vazhneyshiy mekhanizm organizatsionnoy kul'tury [Staff training as the most important mechanism of organizational culture]. *Psychology, sociology and pedagogy*. 2017; 5: 9. eISSN: 2226-2148.
8. Solomanidina, T. O. *Organizatsionnaya kul'tura kompanii. V tablitsakh, tekstakh, skhemakh* [Organizational culture of the company. In tables, texts, diagrams]. Author-compiler T. O. Solomanidina. Moscow: Infra-M Publ., 2017. 395 p. ISBN: 5-16-002708-4, 978-5-16-002708-1.
9. Solomanidina T. O. *Upravleniye motivatsiyey personala. V tablitsakh, skhemakh, testakh, keysakh* [Management of personnel motivation. In tables, diagrams, tests, cases]. T. O. Solomanidina, V. G. Solomanidin. Moscow : Upravleniye personalom Publ., 2005.128 p.

Информация об авторе:

Прокошина Мария Олеговна — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Information about the author:

Prokoshina Maria O. – graduate student, Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 15.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 12/15/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 126–130.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 126–130.

Дискуссионная статья
УДК 338.14
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14

Механизмы и ошибки масштабирования ресторанного бизнеса

Сергей Владимирович Захаров
Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия
Serginio_1987@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3807-6062

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена многосторонним рассмотрением выбранной темы. В связи с этим, данная статья направлена на выявление или раскрытие основных механизмов масштабирования ресторанного бизнеса.
Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является анализ и систематизация изученной литературы и опыта компаний, позволяющий комплексно рассмотреть ошибки при масштабировании в ресторанном бизнесе. В последние годы инновации существенно изменили индустрию общественного питания, поэтому для получения высокой прибыли важно узнавать о последних нововведениях в ресторанном бизнесе.
В статье представлен опыт управляющих ресторанного бизнеса, раскрыты механизмы масштабирования ресторанного бизнеса. Масштабирование бизнеса означает создание условий для стимулирования и поддержки роста вашей компании. Это означает возможность беспрепятственного роста. Это требует планирования, некоторого финансирования и правильных систем, людей, процессов, технологий и партнеров. Правильное расширение бизнеса дает необходимый рост и дополнительный доход без дополнительных усилий. Таким образом, масштабирование помогает малому бизнесу стать крупным без дополнительных затрат, сложности и разочарований, которые обычно возникают при простом органическом росте.
Материалы статьи представляют практическую ценность для управляющих бизнесов и людей, интересующихся менеджментом и маркетингом.

Ключевые слова: бизнес, ресторан, масштабирование, разорение бизнеса, продвижение.

Для цитирования: Захаров С. В. Механизмы и ошибки масштабирования ресторанного бизнеса / С. В. Захаров // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 126–130. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14

JEL: M21

Discussion article

Scaling mechanisms and mistakes in the restaurant business

Sergei V. Zakharov
Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.
Serginio_1987@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3807-6062

Abstract. The relevance of the research is due to the multifaceted consideration of the selected topic. In this regard, this article is aimed at identifying or disclosing the main mechanisms for scaling the restaurant business. The leading approach to the study of this problem is the analysis and systematization of the studied literature and the experience of companies, which makes it possible to comprehensively consider the errors in scaling in the restaurant business. In recent years, innovation has fundamentally changed the food service industry, therefore, in order to obtain high profits, it is important to learn about the latest innovations in the restaurant business. The article presents the experience of restaurant business managers reveals the mechanisms for scaling the restaurant business. Scaling a business means creating the conditions to spur and support your company's growth. This means the ability to grow without hindrance. It requires planning, some funding and the right systems, people, processes, technology, and partners. The right business expansion yields the necessary growth and additional income without additional work. In this way, scaling helps small businesses become big businesses without the added cost, complexity, and frustration that usually comes with simple, organic growth. The materials of the article are of practical value for business managers and people interested in management and marketing.

Key words: business, restaurant, scaling, business ruin, promotion.

For citation: Zakharov S. V. Scaling mechanisms and mistakes in the restaurant business. S. V. Zakharov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 126–130. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14 *JEL: M21*

Одним из наиболее динамично развивающихся секторов рынка услуг является ресторанный бизнес, который по динамичному росту опережает многие отрасли экономики. Инновации — одна из главных движущих сил ресторанного бизнеса. Качество еды и обслуживания больше не являются единственными факторами, влияющими на развитие ресторанного бизнеса.

Когда бизнес приносит стабильную прибыль, перед предпринимателем встает вопрос, можно ли масштабировать его бизнес. Где найти точки роста? Вот несколько вариантов:

- увеличение среднего чека (небольшое повышение цены на товар);
- продажа сопутствующих услуг наряду с основным видом деятельности;
- расширение ассортимента продукции и товаров;
- вести учет постоянных клиентов;
- внедрение программы лояльности, чтобы клиент возвращался;
- снижение бизнес-затрат;
- оптимизация затрат;
- точки открытия в регионах;
- партнерство со смежными сферами бизнеса — отличный вариант, который может привести вас к лидерам всей отрасли в вашем регионе за счет масштабирования компании;
- разработка принципиально новых услуг или продуктов.

Первое, что приходит в голову при принятии решения о масштабировании ресторанного бизнеса — это открытие новой точки продаж. Одним из положительных моментов этого метода является то, что нет необходимости делиться прибылью с партнерами. Однако это, скорее всего, потребует внешнего финансирования.

Масштабирование бизнеса через франчайзинг означает продажу идеи бизнес-модели, бренда. При таком методе масштабирования бизнеса важно получить контроль над франчайзи. Широко используется метод введения ежемесячных выплат «роялти». Франчайзинговая сеть — это эффективный и популярный способ масштабирования успешной концепции ресторана. Кроме того, продажа франшизы более рентабельна с точки зрения вложенных средств и времени[2].

Будет полезно привлечь внешние силы, особенно если необходимо активизировать деятельность компании, чтобы вывести ее из состояния застоя.

Как правило, рестораны среднего класса продолжают развиваться по мере роста, с низким средним счетом, услугами которых можно пользоваться несколько раз в день — посещение просто не подразумевает конкретной причины. Например, это заведения с концепцией «близко к дому», где можно посидеть с друзьями или отметить отпуск с семьей. Однако при выборе стратегии развития нужно быть очень осторожным. То, что подают в ресторане возле дома, могут не принять гости заведения в людном месте. Например, предположим, что белые скатерти, поданные в двух стаканах, выглядят странно во время обеда в бизнес-центре.

Наиболее успешными и популярными являются компании, формат которых универсален с точки зрения целевой группы: они предлагают качественную посуду в хорошем интерьере с высоким уровнем обслуживания без лишних изысков, но при этом придерживаются определенной концепции. Концептуальность есть во всем — в интерьере, в блюдах, в меню, в обслуживании и даже во внешнем виде персонала. Такие рестораны любят обедающие любого уровня подготовки, они относятся к формату заведений, где перекусывают в обеденное время, и тех, где отмечают семейные торжества. В этих заведениях нет дресс-кода и фейс-контроля. Например, кофейни хороши для «роста» и предлагают гостям возможность расслабиться после работы или поболтать за чашкой чая или кофе.

Стоимость аренды квадратного метра в жилом районе позволяет вам переехать в более просторное помещение, где вы можете создать кухонную фабрику для всех следующих объектов в цепочке. В этом случае вы значительно сэкономите на производственной площади в будущем.

Не существует единого решения для всех брендов. Например, Starbucks посчитала правильным открывать дополнительные кафе рядом с самыми популярными заведениями вместо того, чтобы

2 Расширение ресторанного бизнеса: как масштабировать успех грамотно и без рисков // POS Sector для ресторанов и магазинов : [сайт]. URL: https://pos-sector.net/blog/masshtabirovanie-restorannogo-biznesa. Дата публикации: 04.03.2019.

© Захаров С. В., 2021

искать более просторные заведения. При этом расстояние между кафе зависит от региона — это может быть квартал или несколько километров. Для большого густонаселенного мегаполиса и небольшого города концепции должны быть разными. Кроме того, существуют разные привычки потребления — от нескольких чашек кофе в день до одной чашки в неделю .

Открытие нового заведения в новом районе или даже в городе — хороший повод для тщательного пересмотра меню. Клиенты ценят рестораны, которые соответствуют их вкусам. Внесите несколько изменений в меню нового заведения с учетом предпочтений публики.

Аналитика продаж также поддерживает на этом этапе. Например, через некоторое время после открытия можно заметить, что клиенты нового ресторана предпочитают более ранний завтрак, а клиенты первого ресторана — более поздний завтрак. На новой локации больше востребованы совершенно другие позиции, чем на старой и т. д.

Важный аспект при масштабировании — это «умное» управление всей сетью, за счет внедрения цифровых инструментов. С помощью терминалов самообслуживания и столов для подбора столов вы можете оптимизировать штат сотрудников, принимающих заказы от клиентов. Кухонные дисплейные системы (KDS) направляют заказы непосредственно от официанта или гостя на кухню, чтобы вам больше не приходилось переносить заказы вручную.

Электронные кассовые системы (EPOS) значительно упрощают размещение и оплату заказов. Эти системы можно использовать для программирования рутинных рабочих процессов, чтобы повысить скорость и точность обработки заказов при одновременном снижении затрат на рабочую силу. Внедряя такие системы, возможно легко масштабировать свою компанию и создавать полноценные сети: общие решения должны применяться во всех точках, которые работают под одним брендом. Качество и последовательность — ключи к созданию стандартизированного меню, которое максимально соответствует установленным стандартам качества. Это увеличивает количество гостей во всех точках сети и положительно влияет на узнаваемость бренда и общие продажи.

Более 70 % рестораторов считают, что подбор персонала — одна из важнейших задач успеха. Колебания и высокая конкуренция между компаниями за квалифицированных сотрудников - серьезный вызов для каждого ресторатора.

При масштабировании ресторанного бизнеса необходимо тщательно продумать все нюансы, чтобы не допустить ошибок, которые могут привести к «провалу».

Ошибки масштабирования, могут быть следующими [Зубченок, 2018]:

1. Ошибка первая: масштабирование без расчетов

Расчеты — важный фактор успеха в масштабировании компании. Трудно представить себе успешную сеть, которая игнорирует отчеты о доходах, потоках денежных средств и балансы. Без стратегии невозможно определить, какой регион и в какой степени расширяться. Можно ресурсы впустую и инвестировать в неправильное место, объем и порядок. Есть риск упустить хорошие регионы или города для роста бизнеса. Расчеты по безграмотности приводят к инвестиционным потерям. Это огромный риск при масштабировании бизнеса. В конце концов, у крупных компаний больше опыта, у них есть подушки безопасности, и они могут дольше ждать возврата инвестиций.

2. Неправильное место или выбор точки, где аренда дешевле.

К разным объектам применяются разные правила выбора места. Для ресторанного бизнеса вы можете добавить определенные критерии, такие как: удовлетворенность местных потребителей услугами или территорией объекта. Если открыть заведение «не в том месте», посетителей просто нет или этого недостаточно, чтобы вложения окупились, а проект приносил прибыль. Тысячи магазинов закрываются каждый год из-за неправильного расположения. Предприниматели теряют самообладание и репутацию, а владельцы недвижимости теряют время и деньги. В результате, если выбрано неудачное местоположение, это означает, что-либо произошла ошибка на одной из фаз, либо (чаще) неточности и незначительные ошибки произошли на каждой фазе, вызывая серьезную погрешность в результате.

После сбора данных начинается фаза интерпретации. Ошибки, связанные с методом оценки, можно свести к минимуму, отказавшись от экспертных оценок и используя математические модели, которые предсказывают будущие результа-

ты бизнеса. Лучший способ протестировать разработанную модель — оценить точки, над которыми уже работают, и сравнить их с реальными показателями. Традиционные методы и экспертные обзоры обеспечивают точность 60–70 %, а использование машинного обучения и геомаркетинга дает точность до 90 %. Чем больше сеть, тем больше вероятность того, что математические модели уже используются для повышения качества обнаружения новых объектов.

3. Игнорирование маркетинга. При выходе на рынок владелец ресторана может привлечь небольшую аудиторию без затрат на маркетинг. Однако если ресторан заинтересован в росте, ему не обойтись без вложений в рекламу. Чем раньше менеджер вложит деньги в рекламу, тем легче будет привлечь новых клиентов [Кириллова, 2018]. Закладывая прочную основу для своей маркетинговой деятельности, вы можете превратить свой маркетинговый отдел в команду, которая реагирует на меняющиеся потребности клиентов и тенденции рынка.

Чтобы масштабировать свой онлайн бизнес, вам необходимо исследовать новые рынки и привлекать новых людей, которые потенциально могут стать клиентами.

4. Плохой персонал. Одна из самых распространенных ошибок стартапов во время масштабирования — плохой набор персонала. Безграмотный набор сотрудников может свести на нет любые усилия по построению команды. Чтобы этого не происходило, нужно больше внимания уделять своим задачам и развивать у сотрудников лидерские качества. Если вам нужны новые сотрудники, независимо от срочной задачи, выбирайте внимательно и не экономьте на качественных специалистах. При разработке бизнес-стратегии опишите профиль будущих сотрудников. Во время собеседования задавайте конкретные вопросы, которые помогут раскрыть потенциал кандидата. Если нет возможности нанять специалистов в команду, нанять любителей и энтузиастов: понаблюдайте за результатами их работы в первые несколько месяцев и при необходимости найдите время на адаптацию и обучение. Когда друзья и знакомые становятся вашими коллегами, вы всегда работаете в рамках договорных отношений.

Ресторанный бизнес сегодня отличается активным развитием и динамизмом. В сфере ресторанного бизнеса успешно работают только те компании, которые вносят изменения в организацию своей деятельности, улучшают продукты, их качество и пищевую ценность, повышают уровень обслуживания с целью привлечения новых клиентов и удержания постоянных клиентов, ищут наиболее перспективные сегменты и стараются удовлетворить потребности потребителей.

В бизнесе развитие — залог успешной работы. Если компания остановится, более крупные конкуренты быстро привлекут всех клиентов. Чтобы этого не происходило, компанию расширяют, то есть масштабируют бизнес. Чтобы не совершать очевидных ошибок, необходимо знать сами ошибки и стратегии их решения или предотвращения.

Список источников

1. Зубченок, 2018 — *Зубченок О.* Поворот не туда: 5 ошибок при расширении бизнеса // Laba : [сайт]. URL: https://l-a-b-a.com/blog/show/230. Дата публикации: 18.05.2018.
2. Кириллова, 2018 — *Кириллова Н.* Через тернии — к «звёздам»: пять ошибок в ресторанном бизнесе // Biz360 : [сайт]. URL: https://biz360.ru/materials/cherez-ternii-k-zvyezdam-pyat-oshibok-v-restorannom-biznese/. Дата публикации: 08.11.2018.

References

1. Zubchenok O. Povorot ne tuda: 5 oshibok pri rasshirenii biznesa [Turning the wrong way: 5 mistakes when expanding business]. *Laba* : [website]. URL: https://l-a-b-a.com/blog/show/230. Date of publication: 05/18/2018.
2. Kirillova N. Cherez ternii – k "zvozdam": pyat' oshibok v restorannom biznese [Through hardships – to the "stars": five mistakes in the restaurant business. *Biz360* : [website]. URL: https://biz360.ru/materials/cherez-ternii-k-zvyezdam-pyat-oshibok-v-restorannom-biznese/. Date of publication: 08.11.2018.

Информация об авторе:
Захаров Сергей Владимирович — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Information about the author:

Zakharov Sergei V. – graduate student, Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 15.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 12/15/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

естник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 131–135.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 131–135.

Дискуссионная статья
УДК 331.101.64
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

Стратегия управления филиалами компаний

Сергей Владимирович Толкачев
Оренбургский Государственный Университет, Оренбург, Россия
sergey.tolkachev82@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6353-3969

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления, возникающая при открытии новых филиалов, а также разрабатывается стратегия, позволяющая решить все поставленные задачи, возникающие при осуществлении контроля. В качестве основной модели управления выбирается матричная модель. В ходе исследования дается оценка факторов, делающих матричную модель сложной для реализации, а также подбираются решения для устранения неудобств, связанных с внедрением данной модели в работу филиалов.
Для исследования используются теоретические данные, взятые из различных электронных источников, а также рассматриваются примеры некоторых компаний, достигших значительных успехов посредством открытия и эффективного управления филиалами. Используемые данные позволяют предположить, какие из моделей управления являются наиболее продуктивными, а также выяснить, какие из элементов управленческой системы, работающей в пределах данных компаний, можно использовать в работе.
Целью исследования является разработка стратегии управления филиалами, позволяющей управляющей компании оперативно подбирать решения для текущих проблем и обеспечивать контроль. Успешная интеграция данной системы должна позволить добиться повышения прибыльности и расширения возможностей для предприятий любого профиля, реализующих товары или услуги.

Ключевые слова: филиал, управление, компания, система контроля, офис, руководство, работа филиала, головной офис.

Для цитирования: Толкачев С. В. Стратегия управления филиалами компаний / С. В. Толкачев // Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25). С. 131–135. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

JEL: M21

Discussion article

Branch management strategy

Sergey V. Tolkachev
Orenburg State university, Orenburg, Russia.
sergey.tolkachev82@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6353-3969

Abstract. The article discusses the problem of management that arises when opening new branches, and also develops a strategy that allows you to solve all the tasks that arise when exercising control. The matrix model is chosen as the main management model. In the course of the study, an assessment of the factors that make the matrix model difficult to implement is given, and solutions are selected to eliminate the inconveniences associated with the implementation of this model in the work of branches.
The research uses theoretical data taken from various electronic sources, and also considers examples of some companies that have achieved significant success through the opening and effective management of branches. The data used allow us to suggest which of the management models are the most productive, as well as to find out which elements of the management system operating within these companies can be used in work.
The purpose of the study is to develop a branch management strategy that allows the management company to promptly select solutions to current problems and ensure control. Successful integration of this system should allow to achieve increased profitability and expanded opportunities for enterprises of any profile, selling goods or services.

Key words: branch, control, company, control system, office, leadership, branch work, head office.

For citation: Tolkachev S. V. Branch management strategy. S. V. Tolkachev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 131–135. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

JEL: M21

Введение

Расширение производства, либо продвижение бизнеса в новых регионах страны — факторы, требующие открытия новых филиалов для удовлетворения спроса в новых территориях. Однако открытие удаленных офисов и комплексов требует внедрения специальных управленческих систем и решений, позволяющих осуществлять контроль над производством, распределением, поставками и другими операциями, необходимыми для дальнейшего расширения работы предприятия.

Особенно данное условие справедливо касательно предприятий, работающих на территории России, где расстояние между различными населенными и административными пунктами может составлять тысячи километров. Каким образом следует решать проблемы управления и связи? Цель исследования заключается в поиске ответа на данный вопрос.

Рассматривая основные модели управления, можно выделить три варианта:

- линейно-функциональный;
- дивизиональный;
- матричный[2].

Первый вариант основан на четком распределении задач и последовательности выполнения поручений, при котором в головном офисе открывается специальный отдел, контролирующий работу филиалов. Второй вариант рассчитан на случаи, когда компания осваивает работу в новых сегментах рынка — предлагает новые товары или услуги, для которых требуются специальные способы продвижения и контроля.

Третий вариант — матричный, рассчитанный на поддержку работы филиалов, расположенных в различных регионах. Данный вариант имеет комплекс недостатков, устранение которых также является одной из целей данного исследования.

Результатом исследования должна стать готовая стратегия, позволяющая руководству головного офиса и основателю управляющей компании получать данные о работе филиалов, отправлять поручения и осуществлять полный контроль, затрачивая минимум времени и средств на управление.

Исследование работы компании, имеющей региональные филиалы

Рассматривая разные модели управления компаниями и филиалами, стоит отметить, что каждый вариант рассчитан на особые условия, а также выбирается в соответствии с политикой самого предприятия. По словам Майкла Портера [Портер, 2011], крупные компании способны добиться успеха за счет снижения цены, либо посредством выделения своих товаров и позиционирования их на рынке как уникальной продукции, доступной только у одного поставщика.

Компании, работающие в рамках линейно-функциональной модели, рассчитывают на снижение цен и повышение продуктивности за счет увеличения объема поставок. При подобном подходе более выгодным считается вариант с вертикальными связями системы управления, когда осуществляется точный контроль и учет всех данных.

Матричный вариант, рассматриваемый в данной работе, подразумевает создание горизонтальных связей, при которых каждый сотрудник подчиняется не только своему прямому руководителю, но также лицу, осуществляющему управление специальным отделом в центральном офисе. Подобный подход актуален для компаний, приоритетом которых является высокое качество и уникальность продукции. Именно данная политика предприятия и рассматривается в данном исследовании как предпочтительная.

Рассматривая пример группы компаний «Паркет Холл», можно прийти к выводу, что при формировании успешной системы управления, становится возможной продуктивная работа филиалов, находящихся не только в различных регионах, но даже разделенных границами государств. На момент 2008 года ГК «Паркет Холл» насчитывала 17 филиалов в России и Украине [Быкова, 2008], что делало ее одним из лидеров по производству и продаже напольных покрытий. Данная работа требовала наличия согласованной и эффективной структуры, позволяющей контролировать работу всех сегментов — производственных и торговых.

В работе компании были задействованы как технические ресурсы, обеспечивающие мгновенную связь и обмен информацией между ее частя-

© Толкачев С. В., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 1 (25), с. 131–135

2 Сорокина Т. Плетем филиальные сети // Управление компанией — практический журнал для профессионалов : [сайт]. URL: http://www.zhuk.net/page.php?id=128 (дата обращения 02.11.2020).

ми, так и другие элементы, позволяющие стимулировать интерес персонала к работе, а также обеспечивающие головной офис достоверными данными касательно качества работы предприятия.

В целом структура предприятия была разработана с целью контроля отдельных ее сегментов специально назначенными центрами. В каждом регионе, где имелись сети филиалов, был назначен региональный центр управления, которому подчинялись филиалы отдельных городов.

Некоторые аспекты системы управления:

- внедрение программы стимулов для способных и продуктивных работников;
- постоянный обмен информацией посредством снабжения всех офисов цифровыми технологиями и инновациями (компьютерные сети);
- прямой и косвенный контроль через работу руководства и менеджмента, а также программу «Тайный покупатель».

Данная система позволяла главному управлению постоянно контролировать работу филиалов, а также вносить коррективы по мере необходимости. Подобные меры поддерживали общий имидж компании, помогая открывать новые области рынка сбыта и находить пути для расширения деятельности компании.

Данный пример показывает, что внедрение системы, в которой приоритетное значение имеет не только сбор статистических данных по продажам, но также общий контроль всего производственного или торгового процесса, способно принести реальные и устойчивые положительные результаты.

Анализ преимуществ и недостатков управления

Для формирования продуктивной стратегии управления необходимо определить наиболее важные задачи, поставленные перед филиалами. Поскольку каждая компания находится в особом регионе, в своей работе филиалы должны учитывать потребности и интересы местной аудитории. Это справедливо касательно любых сфер деятельности — если регион имеет уникальную специфику формирования спроса, специалисты филиала должны учитывать данную информацию в своей работе.

Другой задачей филиалов является сохранение и поддержание положительной репутации, созданной главным управлением — именно за счет данных факторов становится возможным расширение компании. Поэтому качество предлагаемых товаров и услуг должно быть надлежащим и соответствующим стандартам предприятия.

Последней основной задачей филиала является увеличение объема продаж, позволяющее получить больше прибыли, а также повысить показатели рентабельности деятельности предприятия.

По словам директора компании «Юнит-Консалтинг» Татьяны Сорокиной, существуют три основные модели управления:

1. «Оператор» — система, полностью рассчитанная на контроль и подходящая для филиалов, имеющих одинаковые или сходные параметры работы.
2. «Стратегический контролер» — вариант, при котором филиалы получают больше свободы, но остаются ограниченными в разумных пределах.
3. «Стратегический архитектор» — модель, позволяющая руководству филиала самостоятельно определять цены, ассортимент и другие параметры обеспечения и работы филиала [Сорокина, 2018].

Следуя рассмотренным выше задачам, поставленным перед каждым филиалам, приходим к выводу, что для учета местных условий и адаптации работы в соответствии с ними, руководству компании следует придерживаться третьей модели, при которой филиалы получают наибольшую свободу. Данная модель имеет много общего с матричной моделью, а потому представляется разумным рассмотреть риски, связанные с внедрением обеих этих моделей управления.

Причины, по которым матричная модель непопулярна в России:

- двойственность власти, при которой работники подчиняются руководству из головного офиса, а также непосредственному начальству;
- возможность возникновения конфликтов при несовпадении взглядов и решений, предлагаемых местным руководством с мнением представителей головного офиса;
- отсутствие жесткого контроля и четких решений, побуждающее сотрудников принимать решения самостоятельно.

Перечисленные причины имеют приоритетное значение при формировании стратегии или плана по управлению филиалами. Данные условия следует учитывать и в процессе работы самих филиалов.

Разработка стратегии управления филиалами

Первостепенное значение имеет выбор руководителя филиала. Именно от опыта, уровня навыков руководителя, а также понимания поставленных задач зависит эффективность работы предприятия.

1. Первым пунктом стратегии является подбор персонала, осуществляющего контроль над каждым филиалом.

Данная задача позволяет достичь одновременно двух целей — заложить основу для продуктивной работы, а также решить первую проблему, возникающую при выборе матричной модели управления. Трудность двойственности власти легко устраняется, если руководитель филиала четко понимает, какие задачи перед ним поставлены, а также готов следовать указаниям и главной идее головного офиса. В таком случае большинство его решений будут приниматься на основе интересов управляющей компании и общего дела, что исключит формирование конфликтов и расхождений во мнениях с руководством компании.

Выбранные подобным образом руководители главных отделов также будут поддерживать общую работу филиала на должном уровне и ставить перед персоналом соответствующие задачи.

2. Внедрение системы контроля и отчетности.

Следующим пунктом является разработка и внедрение системы сбора отчетности. Данное условие затрагивает не только работу торговых и финансовых отделов, оно распространяется на все сегменты работы филиала – в сфере логистики, работы с клиентами, обеспечения или производства.

Подобный подход возможен только при соответствующем снабжении — все филиалы должны быть обеспечены эффективными моделями компьютерной техники с подходящим операционным обеспечением. На данном этапе филиалы налаживают тесную связь с главным управлением, регулярно отправляя отчеты о проделанной работе и планах на будущее.

Также на этой стадии выбранное руководство налаживает тесный контакт с основателем или главным управлением компании.

3. Создание схемы, позволяющей мотивировать персонал.

После утверждения руководства и создания стабильного канала обмена данными с головным офисом, а также получения первых результатов работы в качестве отдельного или производственного объекта, следует перейти к последнему этапу. Создавая систему стимулов для персонала, руководство компании мотивирует каждого сотрудника трудиться с максимальной отдачей. Данная ступень стратегии является последней, однако достигнутые с ее помощью результаты не могут считаться окончательными — процесс стимулирования интереса к работе должен быть постоянным.

Мотивировать персонал можно посредством учреждения различных конкурсов, как это делается в компании «Паркет Холл», а также при помощи внутренних тендеров, финансовых и других материальных поощрений, выдающихся за достижения в работе. Подобная политика позволяет добиться максимальной вовлеченности персонала в работу и тем самым решает третью проблему матричной модели, заключающуюся в отсутствии жесткого контроля — имея собственный интерес, персонал не нуждается в постоянном надзоре.

Заключение

Рассмотрев пример компании, имеющей целую сеть филиалов, мы приходим к выводу, что успешное управление отдаленными или региональными филиалами — выполнимая задача, требующая, однако, творческого подхода к решению вопросов и ответственности при подборе персонала. Стоит отметить, что при формировании правильного взгляда на менеджмент филиала, а также связь с головным офисом, можно избежать основных проблем, заключающихся в конфликтах, возникающих между центральным управлением и руководством каждого филиала в отдельности.

При этом наиболее выгодным решением представляется матричная модель, в работу которой можно внести некоторые дополнения, обеспечивающие стабильность работы предприятия. Именно на основе матричной модели разработана стратегия управления филиалами, представленная в данной работе.

Эффективность разработанной стратегии не является доказанной, однако все выводы сделаны на основе реального примера компании «Паркет Холл», в которой существует система стимулов и проработанная схема управления филиалами. Поэтому результат данного исследования может применяться в практических целях, либо рассматриваться как один из вариантов при формировании реальной системы контроля.

Список источников

1. Быкова, 2008 — Быкова Р. Г. Любовь на расстоянии. Дистанционное управление персоналом // Креативная экономика = Creative economy. 2008. № 11. С. 118–124. ISSN: 1994-6929.
2. Портер, 2011 — *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Перевод с английского. 4-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 453 с. ISBN 978-5-9614-1605-3.
3. Сорокина, 2018 — Сорокина Т. Как выбрать оптимальную модель управления филиалами // Ведомости : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/11/21/787001-kak-vibrat-model-upravleniya. Дата публикации: 21.11.2018.

References

1. Bykova R. G. Lyubov' na rasstoyanii. Distantsionnoye upravleniye personalom [Love at a distance. Remote personnel management]. *Creative economy*. 2008. No. 11. P. 118–124. ISSN: 1994-6929 (in Russ.).
2. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methods for analyzing industries and competitors]. Michael Porter; Translation from English. 4th ed. Moscow : Alpina Publisher, 2011. 453 p. ISBN 978-5-9614-1605-3 (in Russ.).
3. Sorokina T. Kak vybrat' optimal'nuyu model' upravleniya filialami [How to choose the optimal model of branch management]. *Vedomosti* : [website]. URL: https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/11/21/787001-kak-vibrat-model-upravleniya. Date of publication: 11/21/2018 (in Russ.).

Информация об авторе:
Толкачев Сергей Владимирович — Оренбургский Государственный Университет, проспект Победы, 13, Оренбург, 460018, Россия.

Information about the author:
Tolkachev Sergey V. – Orenburg State University, prospekt Pobedy, 13, Orenburg, 460018, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.11.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.

The article was submitted 12/01/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020..

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 136–140.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 136–140.
Дискуссионная статья
УДК 65.012.45
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

Проблемы внутренней коммуникации в организациях проектного типа

Юлия Андреевна Панченко
Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия
ypan1408@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7455-0265

Аннотация. Актуальность данного исследования заключается возможности повышения эффективности проектных организаций. Цель повышение эффективности работы персонала в компаниях, организованных по проектному принципу путем упрощения системы внутренней коммуникации. В связи с этим, определяющим методом исследования выступает анализ. Материалы статьи представляют практическую ценность для руководителей компаний и специалистов в области повышения эффективности проектной работы.

Ключевые слова: формирование команды проекта, компетенции персонала, проектная организация.

Для цитирования: Панченко Ю. А. Проблемы внутренней коммуникации в организациях проектного типа / Ю. А. Панченко // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 136–140. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

JEL: M10

Discussion article

Internal communication problems in project-type organizations

Yulia A. Panchenko
Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.
ypan1408@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7455-0265

Abstract. The study was conducted regarding the possibilities of increase of efficiency of the project type organisations. The aim is to improve staff performance in project-based companies by simplifying internal communication. In this regard, the defining method of research is an analysis. The materials of the article are of practical value for company managers and specialists in the field of improving the efficiency of project work.

Key words: project team formation, personnel competence, project organization.

For citation: Panchenko Yu. A. Internal communication problems in project-type organizations. Yu. A. Panchenko. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 136–140. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

JEL: M10

Введение

На современном этапе становления рыночных отношений деятельность существенной части организаций может быть охарактеризована как проектная. Ее особенностью является тот факт, что для данных компаний проекты являются не сопутствующим видом деятельности, но основным. Будучи заинтересованными в повышении эффективности своей работы, компании стремятся оптимизировать аспекты деятельности, напрямую влияющие на их результативность, одним из которых является налаженная система коммуникаций. Вместе с тем, механизмы и инструменты работы с данным аспектом деятельности остаются малоизученными и, как следствие, слабо представлены на рынке. Практики наработали некоторые схемы, решения в виде программных продуктов для обеспечения качественной коммуникации внутри сформированной команде проекта в процессе его реализации. Однако в куда меньшей степени рассматривается вопрос повышения качества коммуникации с целью повышения эффективности такого процесса, как формирования команды проекта.

Цель статьи: повышение эффективности работы персонала в компаниях, организованных по проектному принципу путем упрощения системы внутренней коммуникации.

Материалы и методы

При проведении исследования задействованы такие методы эмпирического исследования,

© Панченко Ю. А., 2021

как наблюдение и сравнение, а также анализ, как теоретический метод.

Информационной базой исследования выступают исследования, проведенные институтами и исследовательскими центрами, по тематике эффективное управление проектами, формирование команды проекта в современных российских организациях. Использовались информационные ресурсы всемирной сети Интернет.

Результаты

В привычном представлении проектная форма организации является временной структурой, целью создания которой является решение поставленной задачи. Ключевыми составляющими данного понятия является формирование команды квалифицированных сотрудников, общей целью которых является осуществление проекта, соответствующего требованиям заказчика качеству, в заданный срок с использованием установленного бюджета. Однако в современной трактовке, данное определение так же характеризует компанию, чья деятельность напрямую связана с проектами, поскольку является основной.

Известно, что по сравнению с компаниями, для которых проектная деятельность является лишь вспомогательной, проектные компании обладают большей гибкостью, а потому более адаптивны к изменениям рынка. Однако, когда речь заходит об оценке и повышении эффективности своей работы, для компаний подобного рода существует ряд значительных ограничений и внутренних проблем. Проведенное комплексное исследование менеджмента проектных организаций показывает значительный потенциал роста эффективности в направлении развития данной организационно-управленческой модели. Так, например, далеко не все такие компании применяют офис управления проектами, 61 % от опрошенных компаний, и только 29 % компаний-респондентов ответили, что применяют информационную систему управления портфелем проектов [Елина, 2020].

При этом необходимо отметить, что в силу наличия большого количества элементов, отличающихся от проекта к проекту (вводные данные, сроки выполнения, цели проекта и т. д.) данный вид деятельности тяжело поддается систематизации и упрощению, поэтому компании заинтересованы в инновационных путях повышения эффективности проектной организационной структуры на основе возможностей и инструментов цифровизации. Таким образом, часть функций передается в ведение программных продуктов, позволяя компаниям автоматизировать некоторые из составных частей проекта — консолидация информации, построение диаграмм Ганта, визуализация процессов, отслеживание процента завершения задач и проекта в целом, связь членов команды друг с другом и с заказчиком.

В рамках исследования рассмотрим подробнее наиболее применимые на практике программные продукты, направленные на повышение качества коммуникации между сотрудниками в условиях проектной организации.

Таблица 1. **Краткий сравнительный анализ представленных на рынке программных продуктов по повышению уровня коммуникации**

Сервис / программный продукт	Основные достоинства	Основные недостатки
OneSoft	1. Наличие профиля сотрудника с указанием текущего статуса (отдел, членство в рабочих группах) 2. Возможность схематического сохранения взаимосвязей с сотрудниками компании 3. Система Канбан	1. Неудобно для решения комплексных задач 2. Отсутствие поискового индекса
10,000ft	1. Наличие профиля сотрудника (отдел, членство в рабочих группах) 2. Визуализация диаграммы распределения и вовлеченности сотрудников по этапах проекта — видение полной картины участников и задач проекта	1. Подходит только для небольших команд 2. Не позволяет ставить долгосрочные цели и оценить срок окончания проекта

Сервис / программный продукт	Основные достоинства	Основные недостатки
Битрикс24	1. Наличие профиля сотрудника (отдел) 2. Возможность добавить личный комментарий о себе от сотрудника	1. Профиль сотрудника ограничен отделом, к которому прикреплен сотрудник, без указания его привязки к функциям, командам и проектам 2. Отсутствие взаимосвязи между сотрудниками
Odoo	1. Визуализация диаграммы распределения и вовлеченности сотрудников по этапах проекта — видение полной картины участников и задач проекта 2. База данных с возможностью сделать информацию конфиденциальной или общедоступной 3. Игровой интерфейс	1. Система во многом повторяет функции Facebook 2. Профиль сотрудника пополняется преимущественно за счет публикаций, сделанных сотрудником — в большинстве случаев сотрудник не располагает временем и мотивациией публиковать
Иная ныне существующая в компании система внутренней коммуникации между сотрудниками (Интранет)	1. Коммуникация в рамках текущей (прописанной, регламентируемой деятельности) 2. Архивирование записей по текущей деятельности 3. Новостные обновления	1. Отсутствие коммуникационной платформы для командного взаимодействия

Источник: таблица составлена автором с использованием данных [43 полезных сервиса.., 2016] и официальных сайтов сервисов[1]

1 Битрикс24. URL: https://www.bitrix24.ru/features/company.php; Odoo. URL: https://www.odoo.com/page/all-apps; OneSoft. URL: https://www.onesft.com/en/manage-human-resources; 10,000ft. URL: https://www.smartsheet.com/platform/10000ft/resource-planning (дата обращения 17.10.2020).

Перечисленные выше сервисы во многом позволяют обеспечить качественную коммуникацию сотрудников в уже сформированной команде проекта. Однако на этапе анализа указанных программных продуктов можно сделать вывод о наличии еще одного существенного недостатка, а именно отсутствие охвата такого важного процесса предстартовой подготовки как формирование команды проекта.

Таким образом, основной проблемой является отсутствие в современных проектных организациях инструментов и методов организации сотрудников на этапе подготовки к проекту. По этой причине основными задачами является:

- анализ потребности в усовершенствовании коммуникации на этапе подготовки проекта;
- выявление рабочих процессов или сфер деятельности, на которые также оказывает или может оказать влияние данная проблема;
- поиск комплексного решения проблемы коммуникации, а именно отсутствия понимания сотрудниками компетенций своих коллег.

Актуальным в данном случае является следующее наблюдение: формирование команды проекта представляет собой микроуровень рекрутинга — отбор персонала на ином уровне, уровне компании. По этой причине необходимым является четкое понимание процесса.

Формирование команды проекта крайне трудоемко, поскольку начиная с момента планирования проекта требуется понимание о том, какие компетенции требуются на разных этапах до его начала, а также в процессе его реализации. Предложенные выше сервисы предлагают услуги планирования персонала на этапах проекта и также представляют основную информацию о сотруднике, однако данная информация не является описанием функционала, являющегося ключевым для понимания его компетенций. Как следствие, в случае существующей необходимости данный сотрудник с меньшей долей вероятности будет вовлечен в процесс работы над проектом, тем самым снижая возможность повышения эффективности работы.

В случае рассмотрения небольшой компании, формирование команды проекта, внутрикорпоративный наём людей происходит, основываясь на знании руководства о компетенции своих подчиненных. Однако при необходимости проведения подобного процесса в компаниях большего масштаба, возникает проблема поиска сотрудников, обладающих необходимым опытом, компетенциями в области проекта, их распределения и рассредоточенности в компании, особенно в текущих условиях активного повсеместного перехода организаций на удаленную работу. Данные условия требуют новых методов развития коммуникации, начиная с момента предварительных

работ для реализации проекта. Решением данного вопроса может стать создание информационной базы компетенций сотрудников, аккумулирующей такие данные, как, например, информация о текущих обязанностях, зонах ответственности, об опыте работы над проектами на нынешнем или предыдущем рабочем месте, связанные с текущей деятельностью. Впоследствии, привлечение уже накопленных внутри компании знаний и компетенций сотрудников или коллег может быть использовано в целях превышения эффективности выполнения поставленных задач.

Обсуждения

Создание и использование данного инструмента может положительно повлиять на многие аспекты работы в проектной организации.

В первую очередь, знание о зонах ответственности коллег упрощает процесс коммуникации с социальной точки зрения. Обращаясь за информацией того или иного рода, сотрудник понимает, к кому он обращается, избегая потенциальных конфликтных ситуаций.

С экономической точки зрения знание ключевых компетенций и зон ответственности работников позволяет работнику получить необходимую информацию быстрее, а поскольку он обращается к компетентному в вопросе источнику, процент достоверности такой информации много выше, что способствует сокращению временных и трудовых потерь, вызванных использованием неверных данных.

Последнее также способствует следующему вытекающему: данные условия помогают сотруднику самостоятельно, без участия и прямой директивы руководства, обратиться за помощью в осуществлении проекта к нужным лицам. Таким образом, из состояния, когда персонал нуждается в постоянной поддержке и управлении менеджера, сотрудник переходит в состояние, которое вернее было бы описать как «самоуправление». Работник повышает уровень своей субъектности в проекте — свою вовлеченность, ответственность за свои действия и свой функционал.

Наконец, наличие данной информационной базы может значительно снизить сроки, необходимые для профессиональной адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Инструмент помогает снизить уровень неопределенности в новых условиях труда, способствует пониманию специфики организации работы внутри компании.

Таким образом, можно предположить, что эффективность проектной работы на предприятии повышается за счет ускоренной адаптации к работе малознакомых между собой людей и уменьшения сроков, необходимых для кооперации и получения необходимой, максимально достоверной информации по теме.

Выводы

Проведенное исследование показывает важность и необходимость разработки и внедрения в практику корпоративного управления такого нового инструмента, как информационная база компетенций сотрудников, с целью повышения эффективности проектной работы.

Список источников

1. 43 полезных сервиса.., 2016 — 43 полезных сервиса для управления проектами. Без эпитетов //Habr : [сайт]. URL: https://habr.com/ru/post/276873/. Дата публикации 09.02.2016.
2. Елина, 2020 — Елина О. А. Проблемы применения проектного подхода в управлении российскими предприятиями / О. А. Елина, А. А. Симонова, Д. Р. Тутаева // Вестник МИРБИС. 2020. № 1 (21). С. 51—58. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1.6.

References

1. 43 poleznykh servisa dlya upravleniya proyektami. Bez epitetov [43 useful services for project management. No epithets]. Habr : [website]. URL: https://habr.com/ru/post/276873/. Date of publication 02/09/2016 (in Russ.).
2. Elina O. A. Problemy primeneniya proyektnogo podkhoda v upravlenii rossiyskimi predpriyatiyami [Problems of application of the project approach in the management of Russian enterprises]. O. A. Elina, A. A. Simonova, D. R. Tutaeva. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 1(21): 51–58. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1.6 (in Russ.).

Информация об авторе:

Панченко Юлия Андреевна — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия; стажер отдела программной дирекции, ООО «Ниссан Мэнуфэкчуринг Рус». РИНЦ AutorID: 4570-8385; ResearcherID: ABF-7065-2020.

Information about the author:

Panchenko Yulia A. – graduate student, Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia; trainee, Moscow branch of Nissan Manufacturing Rus LLC. RCSI AutorID: 4570-8385; ResearcherID: ABF-7065-2020.

Статья поступила в редакцию 15.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 12/15/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 141–147.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 141–147.

Научная статья
УДК 004.942
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.17

Оценка опыта организации межбюджетных трансфертов

Ирина Владимировна Павлова[1,2], Нина Валерьевна Лебедева[1,3]

1 Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

2 pr.pavlova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-4292-7934

3 nvlu99@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается российский и зарубежный опыт выравнивания бюджетной обеспеченности для поддержания стабильности и сбалансированности нижестоящих бюджетов. Актуальность темы заключается в том, что сейчас во время пандемии субъекты стали больше нуждаться в поддержке вышестоящего бюджета, поэтому важно рассмотреть оценить опыт организации межбюджетных трансфертов (далее МБТ). Исследуются понятия «вертикальный дисбаланс» и «горизонтальный дисбаланс». Сравниваются цели и задачи, формы межбюджетных трансфертов, преимущества и недостатки существующих бюджетных систем в РФ, США и Германии. В результате было выявлено, что российская бюджетная система нуждается в трансформации и модернизации. Сочетание части преимуществ немецкой и американской бюджетных систем не приводит к сбалансированности нижестоящих бюджетов и их обеспеченности необходимыми средствами.

Ключевые слова: зарубежный опыт, межбюджетные трансферты, стабильность, местный бюджет, сбалансированность, выравнивание, бюджетная система.

Для цитирования: Павлова И. В. Оценка опыта организации межбюджетных трансфертов / И. В. Павлова, Н. В. Лебедева // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 141–147. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.17

JEL: M11, M21

Original article

Assessment of the experience of organizing interbudgetary transfers

Irina V. Pavlova[4,5], Nina V. Lebedeva[4,6]

4 Financial University, Moscow, Russia.

5 pr.pavlova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-4292-7934

6 nvlu99@mail.ru

Abstract. The article studies the Russian and foreign experience of in ensuring the stability and balance of local and regional budgets. The relevance of the topic lies in the fact that now, during a pandemic, the subjects began to need more support from the higher budget, so it is important to consider assessing the experience of organizing interbudgetary transfers. We define the concepts of «vertical imbalance» and «horizontal imbalance». The goals and objectives, forms of intergovernmental transfers are compared. We also analysis of the advantages and disadvantages of the existing budgetary systems in the Russian Federation, the USA and Germany. As a result, it was revealed that the Russian budgetary system needs transformation and modernization. The combination of some of the advantages of the German and American budget systems does not lead to a balance of subordinate budgets and their provision with the necessary funds.

Key words: foreign experience, intergovernmental transfers, stability, local budget, balance, levelling, budgetary system.

For citation: Pavlova I. V. Assessment of the experience of organizing interbudgetary transfers. I. V. Pavlova, N. V. Lebedeva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 141–147. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.17

JEL: M11, M21

Введение

Поддержание сбалансированности нижестоящих бюджетов является одним из факторов успешного развития экономики в долгосрочной перспективе. При профиците средства из бюджета используются неэффективно, они теряют свою стоимость, что проявляется в неоправданной нагрузке на экономику, а при дефиците часть государственных программ или других расходных обязательств могут быть не реализованы, от чего страдает население страны.

Структура бюджетной системы страны в основном зависит от особенностей ее государственного устройства. Так, федеративные государства, такие как США, РФ имеют три уровня бюджетной системы в то время, как унитарные — два уровня. За каждым уровнем закреплены определенные налоговые полномочия и расходные обязательства.

Результаты

Для обеспечения сбалансированности всей бюджетной системы страны государству необходимо следить за двумя видами дисбалансов: вертикальным и горизонтальным. Вертикальный дисбаланс возникает из-за несоответствия расходных обязательств и доходными возможностями экономических субъектов. Подобная проблема в частности наблюдается в России. Горизонтальный дисбаланс является следствием неравенства доходов среди регионов и муниципалитетов. Территории, имеющие невысокие доходные возможности, нуждаются в распределении финансовой помощи от наиболее богатых регионов для поддержания баланса всей системы бюджетов. В целях выравнивания данных двух видов дисбалансов применяют различные формы межбюджетных трансфертов [Пенюгалова, 2010].

В РФ выделяют несколько задач межбюджетного регулирования и инструментов их достижения.

1. Обеспечение средствами бюджетов муниципальных образований для исполнения собственных полномочий. Для такой выполнения задачи применяют установление единых нормативов отчислений от налогов, дотации и дополнительные нормативы отчислений от НДФЛ, дифференцированных нормативов от акцизов, НДС.
2. Достижение приоритетов, которые были установлены ранее субъектами РФ (в сфере выравнивания доступа к бюджетным услугам, социально-экономических целей и т. д.). Инструментами для реализации этой цели являются субсидии и иные межбюджетные трансферты, предоставляемые на безвозвратной, безвозмездной и долевой основах на софинансирования определенных целей.
3. Поддержание средствами муниципальных субъектов для исполнения переданных полномочий государством с помощью субвенций, предоставляемых на безвозвратной и безвозмездной основах на определенные цели.
4. Нивелирование влияния внешних факторов, не зависящих от действий региональных органов и органов местного самоуправления, на дисбаланс нижестоящих бюджетов с помощью дотаций, предоставляемых на безвозвратной и безвозмездной основах.
5. Избежание краткосрочных разниц между доходами и расходами нижестоящих бюджетов с помощью бюджетных кредитов, предоставляемых на возвратной и возмездной основах [Методические указания.., 2014].

В 2019 году наибольшую долю 49,6 % в структуре межбюджетных трансфертов занимают субвенции на поддержание субъектов и муниципальных органов средствами для исполнения переданных государственных полномочий в то время, как доля дотаций составляет всего 14,1 %, что говорит о жестком контроле над расходной частью нижестоящих бюджетов (рисунок 1).

В США бюджетная система также имеет три уровня: федеральный, уровень штата и муниципальный. В данный момент существуют 50 штатов и более 83 100 муниципалитетов, причем не все муниципалитеты имеют одинаковую ответственность (например, школьные округа).

Муниципалитеты и штаты в основном обязаны предоставлять услуги в сфере образования (начального, среднего, высшего), транспорта, защиты правопорядка (полиция), пожарной охраны, социальной поддержки, общественных работ.

© Павлова И. В., Лебедева Н. В., 2021

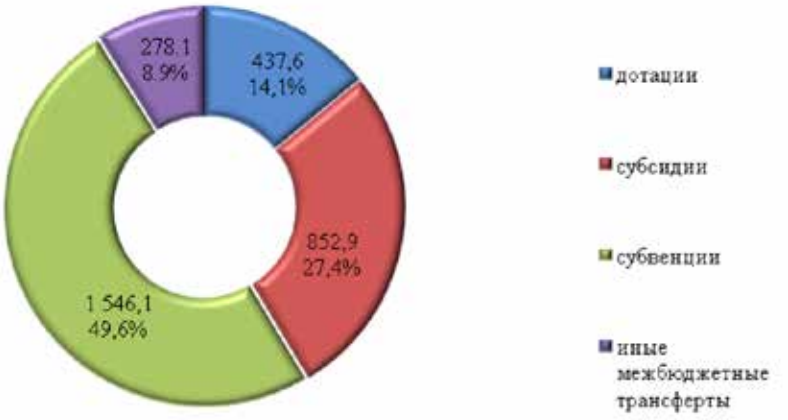


Рис. 1. Структура межбюджетных трансфертов

Источник: Информация о результатах проведения мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2019 год // Минфин России : [сайт]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=130321-informatsiya_o_rezultatakh_provedeniya_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_i_mezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_za_2019_god. Дата публикации: 08.06.2020.

Законы США закрепляют собственные налоговые полномочия только за федеральными и региональными органами власти. Муниципальные образования таких полномочий по сбору налогов не имеют и получают их с помощью делегирования.

Федеральный бюджет объединяет подоходные налоги корпораций и физических лиц, налог с ФОТ и несколько видов налогов с продаж. В бюджеты штатов поступают налоговые отчисления регионального подоходного налога с корпораций и физических лиц, общий налог с продаж. Налог на имущество поступает в бюджеты муниципальных образований (иногда дополнительно вводится налог с продаж). Полномочия на федеральном уровне и уровне штата схожи, они дублируются. В США также есть существенный горизонтальный дисбаланс между регионами, выравнивание которого не является целью выделения межбюджетных трансфертов. В стране в целом отсутствует система межбюджетного выравнивания. По мнению американских органов власти, межштатное выравнивание — это парадокс, оно приводит к тому, что бедные регионы остаются бедными, а богатые становятся еще более богатыми, фактически неравенство увеличивается. Налоговая конкуренция среди штатов является основой эффективности налоговой системы США. Физические и юридические лица быстро переезжают из штата в штат. Таким образом, если судить по применяемым методам, в основном федеральное правительство занимается выравниванием вертикальных дисбалансов [Boadway, 2007] .

Бюджетам нижестоящих уровней предоставляется финансовая помощь в виде грантов, которые могут целевыми и нецелевыми. Нецелевые гранты используются только при помощи штата муниципальным образованиям. Целевые гранты делятся на два типа: блок и категорийные. Блок гранты направлены на достаточно широкий круг сфер: социальное обеспечение, здравоохранение, транспорт и т. д. Категорийные гранты направлены на финансирование определенной программы. В основном штаты предпочитают блок-гранты, так как они дают гибкость в расходовании средств[2].

На рисунке 2 можно заметит сильный рост всех федеральных грантов, начиная с 1980 гг. Это событие связано с развитием блок-грантов во времена правления администрации Рейгана. Так, количество блок-грантов с 1980 по 2001 гг. увеличилось с 450 до 700. Штаты начали использовать гранты на самые разные нужды (ведь круг сфер — достаточно широкий). После кризиса 2008 года американское правительство начало оптимизацию грантов, выявив неэффективное использование выделяемых средств. Так, в 2019 году общий объем федеральных грантов составил 749 млрд долл. против 606 млрд долл. в 2011 году. Причем доля здравоохранения увеличилась, в 2019 году она составляла 60,5 %, против 48 % в 2011 году, данное направление в основном финансируется

2 Federal Grants to State and Local Governments: A Historical Perspective on Contemporary Issues / Cecire M. H. ; CRS. 43 p. URL: https://fas.org/sgp/crs/misc/R40638.pdf. Дата публикации 22.05.2019 г.

с помощью категорийных грантов [Block Grants.., 2019] (рисунок 2).

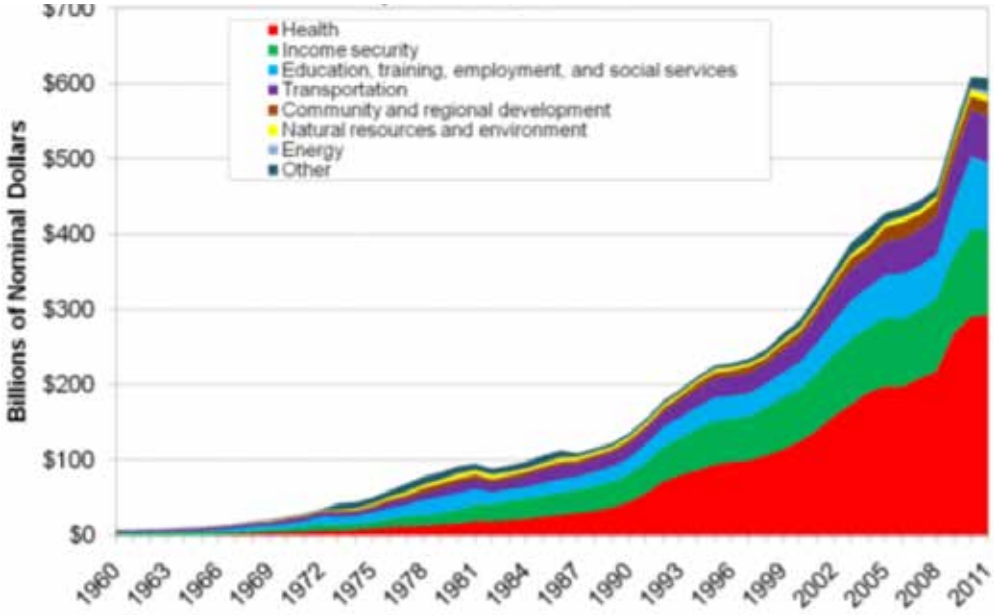


Рис. 2. Развитие федеральных грантов, предоставляемых штатам и муниципальным образованиям в 1960-2011 гг.
Источник: Federal grant aid state and local chart analysis / Mercatus Center of George Mason University. URL: https://www.mercatus.org/system/files/Federal-grant-aid-state-and-local-chart-analysis-pdf.pdf (дата обращения 03.11.2020).

Большая часть целевых межбюджетных трансфертов предоставляется на долевой основе или основе софинансирования (в форме субсидий). В США нижестоящие бюджеты достаточно сильно зависят от межбюджетных трансфертов.

Крупные капитальные проекты и возникающие дефициты в бюджете (в том числе и краткосрочные) муниципалитеты и штаты финансируют с помощью повсеместной эмиссии облигаций (которые не облагаются подоходным налогом) и привлечения долгосрочных кредитов.

Однако, не все страны видят в области межбюджетного выравнивания горизонтальных дисбалансов угрозу для эффективности бюджетной системы. Бюджетная система Германии основана на вертикальном и горизонтальном межбюджетном выравнивании. Ее главная задача — поддержание единого качества жизни для всех граждан. Интеграция восточных и западных регионов привела к сильному горизонтальному дисбалансу.

По сравнению с другими странами, уникальная особенность налогового распределения в Германии состоит в том, что все основные налоги распределяются между федеральным правительством и правительствами регионов. Эти общие налоги включают подоходный налог с населения, корпоративный подоходный налог и НДС. В общей сложности эти общие налоги составляют около двух третей налоговых поступлений в стране. Основными федеральными налогами являются акцизы на минеральное масло, табак и алкоголь (кроме пива). В регионах действуют только незначительные налоги, такие как налог на автотранспортные средства и налог на имущество. Органы местного самоуправления взимают налоги на имущество и могут получать доход от пользовательских сборов [Bergvall, 2006].

В 1990 г. около 64 % региональных доходов поступали от налогов и 15% от федеральных грантов. 30% доходов органов местного самоуправления формировались из общих налогов и 22 % от федеральных субсидий. Если включить разделение доходов, в Германии есть три схемы межправительственных трансфертов: разделение доходов, выравнивающие платежи между регионами и дополнительные гранты. Все эти схемы находится в ведении Министерства финансов. Распределение доходов (метод вертикального выравнивания). Распределение НДС является наиболее важным механизмом распределения налогов в Германии. В настоящее время 44 % НДС перечисляются региональным бюджетам. Среди них 75 % доли перечисленного НДС распределяется между регионами на равной основе на душу населения, остальные 25 % распределяются между штатами с налоговой способностью ниже среднего (на душу населения), чтобы они могли достичь 92 % от среднего показателя по стране.

Помимо НДС при совместном использовании распределяется 42,5 % НДФЛ и 50 % налога на прибыль корпораций между регионами. Но эти два налога распределяются на основе деривации, поэтому выравнивающего эффекта нет.

Межгосударственные выравнивающие платежи (метод горизонтального выравнивания). Схема прямой передачи, названная межгосударственным выравниванием, впервые была введена в Германии в 1951 году как форма компенсации «особого бремени» в отношении беженцев, обслуживания портов и т. д. Региональные доходы должны быть скорректированы, чтобы компенсировать разницу в их налоговой способности, хотя все еще с некоторой поправкой на особые тяготы, стоящие перед отдельными регионами. Если собственных доходов после финансового выравнивания оказывается недостаточно, общины имеют право на получение общих дотаций и целевых субсидий.

Помимо схемы разделения НДС и межгосударственного выравнивания федеральное правительство предлагает штатам дополнительные субсидии. К ним относятся: субсидии на поддержку финансово-слабых регионов — до 90 % от среднего финансового потенциала, таким образом, западные штаты обеспечивают восточные [Jun Ma, 1997].

На рисунке 3 показаны значимые эффекты выравнивания трех схем передачи. По оценке на 1996 г., собственные доходы западных штатов на душу населения составили 3 705 немецких марок, в то время как доходы восточных штатов составит 2 030 немецких марок. После выравнивания доход на душу населения в западных штатах составит 5 510 немецких марок, а в восточных штатах — 5 190 немецких марок. Однако следует отметить тот факт, что все межбюджетные трансферты являются целевыми или основаны на софинансировании, региональные полномочия четко определены, поэтому неравенство население не увеличивается.

	Own Revenue	After VAT sharing	Interstate Equalization	Supplementary Grants
Western States	11%	5%	2%	1%
Eastern States	-39%	-18%	-7%	-5%

Рис. 3. Доход на душу населения относительно среднего национального показателя (в %) до и после трансфертов в 1996 году

Источник: [Jun Ma, 1997, p.14]

В мире существуют две успешных моделей: централизованная (в США) и децентрализованная (в Германии). Анализ преимуществ и недостатков каждой модели межбюджетного выравнивания, представленный на рисунке 3, показывает, что российская бюджетная система включает элементы двух моделей, но по направленности экономики РФ больше схожа с Германией. Однако, у региональных и муниципальных бюджетов нет четких сформулированных доходных полномочий и обязательств, а все основные налоги не распределяются между федеральным правительством и правительствами регионов. Российская система централизована, но при этом в РФ активно используются инструменты горизонтального выравнивания, что приводит к еще большему неравенству регионов, ведь у них отсутствуют стимулы к улучшению своего бюджета и экономики [Pidchosa, 2019].

Таблица 1. **Преимущества и недостатки децентрализованной модели межбюджетного выравнивания**

	Немецкая модель	Американская модель
Уменьшение вертикального дисбаланса	+	+
Уменьшение горизонтального дисбаланса	+	–
Возможности для решения социальных проблем	>	<
Стимулирование региональных властей к улучшению социально-экономической политики	–	+
Степень соответствия традициям российской экономики	>	<

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Как представлено ниже в таблице 2, можно заметить, что присутствует высокая корреляция между средним ВРП по стране и объемом разных видов межбюджетных трансфертов. ВРП не включает трансферты, поэтому, существенная прямая корреляция может говорить, о том, что в РФ (как и в Германии) не наблюдается уменьшение ВРП при предоставлении дотаций, субвенций и т. д. Однако, такая проблема наблюдается при выдаче субсидий. Следует отметить, что регулятор постепенно снижает их долю. В целом прямая корреляция свидетельствует о положительном влиянии межбюджетных трансфертов на рост ВРП.

Таблица 2. **Расчет коэффициента корреляции между объемами межбюджетных трансфертов и средним ВРП по стране** (млрд руб.)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Коэфф. корр.
Всего МБТ	1 116	1 480	1 390	1 633	1 613	1 504	1 671	1 617	1 577	1 630	0,66
Дотации	391	579	524	565	526	609	775	651	656	742	0,78
Субвенции	180	285	379	338	287	277	312	337	334	423	0,57
Субсидии	435	531	415	515	574	518	414	403	358	309	–0,61
Другие МБТ	110	85	72	215	226	100	170	226	229	156	0,6
Ср. ВРП по РФ	238	224	264	318	349	377	405	449	472	509	1

Источник: расчеты авторов по данным настоящего исследования

Положительное влияние межбюджетных трансфертов можно заметить и при расчете корреляции между коэффициентом Джини и объемами межбюджетных трансфертов, как представлено в таблице 3. Обратная сильная корреляция говорит о том, что при увеличении объемов межбюджетных трансфертов в целом экономическое неравенство уменьшается. Однако, можно заметить противоположную ситуацию при предоставлении субсидий (прямая сильная корреляция).

Таблица 3. **Расчет коэффициента корреляции между объемами межбюджетных трансфертов и коэффициентом Джини** (млрд руб.)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Коэф. корр.
МБТ	1 116	1 480	1 390	1 633	1 613	1 504	1 671	1 617	1 577	1 630	–0,69
Дотации	391	579	524	565	526	609	775	651	656	742	–0,8
Субвенции	180	285	379	338	287	277	312	337	334	423	–0,67
Субсидии	435	531	415	515	574	518	414	403	358	309	0,67
Другие МБТ	110	85	72	215	226	100	170	226	229	156	–0,61
К. Джини в РФ	0,423	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,41	0,41	0,41	1

Источник: расчеты авторов по данным настоящего исследования

Выводы

Таким образом, российская бюджетная система нуждается в трансформации и модернизации. Сочетание части преимуществ немецкой и американской бюджетных систем не приводит к сбалансированности нижестоящих бюджетов и их обеспеченности необходимыми средствами. При рассмотрении существующей российской бюджетной системы с точки зрения немецкого подхода можно отметить неправильное закрепление полномочий и обязательств (снижение сбалансированности нижестоящих бюджетов), с точки зрения американского — активное горизонтальное межбюджетное выравнивание с помощь субсидий, приводящее к еще большему неравенству регионов.

Список источников

1. Методические указания.., 2014 — Методические указания по регулированию межбюджетных отношений на региональном и муниципальном уровне. Москва, 2014 // Минфин России : [сайт]. URL: https://www.minfin.ru/common/gen_html/?id=61361&fld=FILE_MAIN#_Toc399889513 (дата обращения: 03.11.2020).
2. Пенюгалова, 2010 — *Пенюгалова А. В.* Горизонтальное и вертикальное бюджетное выравнивание как механизмы обеспечения сбалансированности местных бюджетов / А. В. Пенюгалова, Т. Е. Кочесокова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского Государственного Аграрного Университета = Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University. 2010. № 63. С. 132-142. eISSN: 1990-4665.
3. Bergvall, 2006 — *Bergvall D.* Intergovernmental transfers and decentralised public spending / D. Bergvall [et al.]. OECD Journal on Budgeting. 2006. Vol. 5, no. 4. // URL: https://www.oecd.org/tax/federalism/37388377.pdf.
4. Block Grants.., 2019 — Block Grants: A Comparative Analysis / United States Advisory Commission on Intergovernmental Relations. Washington, Retrieved January 11, 2019. 58 p. URL: https://library.unt.edu/gpo/acir/Reports/policy/A-60.pdf.

5. Boadway, 2007 — *Boadway R.* Intergovernmental Fiscal Transfers : Principles and Practice / R. Boadway, A. Shah (eds). Washington, DC : World Bank, 2007, 575 p. ISBN: 978-0-8213-6492-5. DOI: 10.1596/978-0-8213-6492-5.
6. Jun Ma, 1997 — *Jun Ma*. Intergovernmental Fiscal Transfer : A Comparison of Nine Countries (Cases of the United States, Canada, the United Kingdom, Australia, Germany, Japan, Korea, India, and Indonesia) / Jun Ma ; Economic Development Institute of the World Bank, 1997. URL: http://documents1.worldbank.org/curated/en/406481468771272831/128528322_20041117162103/additional/multi-page.pdf.
7. Pidchosa, 2019 — *Pidchosa L.* Decentralization of inter-budget relations : theory, practice, and international experience / L. Pidchosa, I. Lyutyy, O. Pidchosa // Baltic Journal of Economic Studies. 2019; 5(4): 182–196. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-4-182-196.

References

1. *Metodicheskiye ukazaniya po regulirovaniyu mezhbyudzhetnykh otnosheniy na regional'nom i munitsipal'nom urovne* [Guidelines for the regulation of interbudgetary relations at the regional and municipal levels]. Moscow, 2014 // Ministry of Finance of Russia: [site]. URL: https://www.minfin.ru/common/gen_html/?id=61361&fld=FILE_MAIN#_Toc399889513 (accessed: 11/03/2020) (in Russ.).
2. Penyugalova A. V. Gorizontal'noye i vertikal'noye byudzhetnoye vyravnivaniye kak mekhanizmy obespecheniya sbalansirovannosti mestnykh byudzhetov [Horizontal and vertical budgetary equalization as mechanisms to ensure the balance of local budgets]. A. V. Penyugalova, T. E. Kochesokova. *Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University*. 2010; 63: 132–142. eISSN: 1990-4665 (in Russ.).
3. Bergvall D. Intergovernmental transfers and decentralised public spending. D. Bergvall [et al.]. *OECD Journal on Budgeting.* 2006. Vol. 5, no. 4.. URL: https://www.oecd.org/tax/federalism/37388377.pdf.
4. *Block Grants: A Comparative Analysis.* United States Advisory Commission on Intergovernmental Relations. Washington, Retrieved January 11, 2019. 58 p. URL: https://library.unt.edu/gpo/acir/Reports/policy/A-60.pdf.
5. Boadway R. Intergovernmental Fiscal Transfers : Principles and Practice. R. Boadway, A. Shah (eds). Washington, DC : World Bank, 2007, 575 p. ISBN: 978-0-8213-6492-5. DOI: 10.1596/978-0-8213-6492-5.
6. Jun Ma. *Intergovernmental Fiscal Transfer : A Comparison of Nine Countries (Cases of the United States, Canada, the United Kingdom, Australia, Germany, Japan, Korea, India, and Indonesia)*. Jun Ma ; Economic Development Institute of the World Bank, 1997. URL: http://documents1.worldbank.org/curated/en/406481468771272831/128528322_20041117162103/additional/multi-page.pdf.
7. Pidchosa L. Decentralization of inter-budget relations : theory, practice, and international experience. L. Pidchosa, I. Lyutyy, O. Pidchosa. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019; 5(4): 182–196. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-4-182-196.

Информация об авторах:
Павлова Ирина Владимировна — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 3591-3681; **Лебедева Нина Валерьевна** — SPIN-код: 2662-3224. Финансовый университет при Правительстве РФ, 125993, Москва, Ленинградский проспект, 49.

Information about the authors:
Pavlova Irina V. – Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 3591-3681; **Lebedeva Nina V.** – SPIN-code: 2662-3224. Financial University, 49 Leningradsky Prospekt, 125993, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.01.2021; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 01/10/2021; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 148–156.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 148–156.

Дискуссионная статья
УДК 338.14
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.18

Противодействие корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности ПАО «НК «Роснефть»

Имам Абакарович Эльдаров
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
eldarov.imam@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0539-0234

Аннотация. Актуальность данного исследования заключается в ключевой роли закупочной деятельности в системе бизнес-процессов крупного хозяйствующего субъекта, каким является ПАО «НК «Роснефть».
Исследование имеет практический характер и направлено на выявление уязвимых мест в системе противодействия корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности компании.
В целях обоснования актуальности проблемы автором использованы экспертные материалы аудиторских компаний PwC и KPMG, на основании которых сделаны выводы о многообразии форм проявления мошенничества в сфере закупок и его распространенности в российской практике.
Для выявления слабых мест в контроле за закупками автором проводится анализ судебной практики на примере одного из дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть». Делается вывод о нетривиальном характере мошеннических действий, которые осуществлялись в составе организованной преступной группы с привлечением субподрядчиков и фирм-однодневок.
С учетом текущих трендов в развитии системы корпоративных закупок ПАО «НК «Роснефть» предложены мероприятия, направленные на автоматизацию контрольных процедур во всем возможным формальным критериям и экономию времени для выявления нетривиальных схем. Перечислены возможные структурные блоки контрольных процедур. Проведена проверка перечисленных в исследовании компаний на благонадежность и сделан вывод о возможности превентивного пресечения преступной схемы.
Материалы исследования представляют практическую ценность для бизнеса в целях совершенствования механизмов противодействия корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности.

Ключевые слова: корпоративное мошенничество, закупочная деятельность, закупки, Роснефть, хозяйствующий субъект, поставщик, контрагент, благонадежность.

Для цитирования: Эльдаров И. А. Противодействие корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности ПАО «НК «Роснефть» / И. А. Эльдаров // Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25). С. 148–156. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.18

JEL: M21

Discussion article

Countering corporate fraud in procurement activities of JSC "NK "Rosneft"

Imam A. Eldarov
Financial University, Moscow, Russia.
eldarov.imam@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0539-0234

Abstract. The relevance of this study lies in the key role of procurement activities in the system of business processes of a large economic entity, such as PJSC "NK "Rosneft".
The study is of a practical nature and is aimed at identifying vulnerabilities in the system of countering corporate fraud in the company's procurement activities.
In order to substantiate the relevance of the problem, the author uses expert materials of the audit companies PwC and KPMG, on the basis of which conclusions are drawn about the variety of forms of fraud in the field of procurement and its prevalence in Russian practice.
To identify weaknesses in procurement control, the author analyzes judicial practice on the example of one of Rosneft's subsidiaries and makes a conclusion about the non-trivial nature of fraudulent actions that were carried out as part of an organized criminal group with the involvement of subcontractors and shell firms.
Taking into account the current trends in the development of the corporate procurement system of Rosneft, the author proposes measures aimed at automating control procedures in all possible formal criteria and saving time to identify non-trivial schemes. Possible structural blocks of control procedures are listed. The companies listed in the study were checked for reliability and a conclusion about the possibility of preventive suppression of the criminal scheme was made.

The research materials are of practical value for business in order to improve the mechanisms for countering corporate fraud in procurement activities.

Key words: corporate fraud, procurement activity, procurement, Rosneft, business entity, supplier, counterparty, reliability.

For citation: Eldarov I. A. Countering corporate fraud in procurement activities of JSC "NK "Rosneft". I. A. Eldarov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 148–156. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.18

JEL: M21

Введение

Нефтяная компания «Роснефть» — российская компания с государственным участием, крупнейший игрок российского и мирового рынка углеводородов, один из крупнейших плательщиков налогов в бюджет Российской Федерации. В этой связи в прозрачности и эффективности закупочной деятельности, осуществляемой данным хозяйствующим субъектом, заинтересовано и его руководство, и государство, и общество.

Статья имеет практическую направленность. Автором используются все необходимые для этого методы: наблюдение, сравнение, измерение и эксперимент. При написании работы использовались экспертные материалы исследований PwC и KPMG, материалы судебной практики по экономическим преступлениям, а также локальные нормативные документы ПАО «НК «Роснефть» и некоторых его дочерних обществ. Цель работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствования системы противодействия корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности ПАО «НК «Роснефть» и обществ группы.

Для достижения поставленной цели автор ставит перед собой следующие задачи:

- обосновать актуальность исследуемой проблематики для российского бизнеса и ознакомиться с многообразием форм его проявления;
- проанализировать конкретные примеры мошеннических действий в закупочной деятельности по материалам из открытых источников и сделать вывод о слабых местах в системе контроля компании;
- разработать рекомендации по совершенствованию механизмов противодействия корпоративному мошенничеству в закупках с учетом выявленных уязвимостей и трендов в развитии корпоративной закупочной системы.

Результаты исследования

Закупочная деятельность является комплексным и сложным бизнес-процессом, направленным на обеспечение хозяйствующего субъекта необходимыми товарами, работами или услугами. Различные экспертные исследования показывают, что закупки крайне подвержены многочисленным проявлениям корпоративного мошенничества, причем для российской практики данная проблема стоит особенно остро.

Так, согласно Обзору экономических преступлений PwC 2018 года, мошенничество на закупках выделяется как отдельный вид преступления и входит в топ-3 упоминаемых в России экономических преступлений (35 %) после незаконного присвоения активов (53 %), взяточничества и коррупции (41 %). При этом в среднем по миру закупки упомянули лишь 22 % респондентов, что является лишь шестым показателем: мошенничество клиентов, нарушение принципов делового поведения и киберпреступления упоминают чаще [Российский обзор экономических.., 2018].

Эксперты KPMG выделяют три основных направления мошеннических действий в закупочной деятельности: коррупция, хищение активов и использование служебного положения в личных целях. Формы проявления каждого из них приведены в таблице 1.

Таблица 1. **Классификация видов мошенничества в закупочной деятельности**

Вид корпоративного мошенничества	Форма проявления
Коррупция	Данное преступное деяние подразумевает получение «откатов». «Откат» в сфере закупок может быть предложен за следующие «услуги»: • «вход» на рынок — плата за гарантированный выбор закупщиком конкретного поставщика;

© Эльдаров И. А., 2021

Вид корпоративного мошенничества	Форма проявления
Коррупция (продолжение)	• изменение условий закупки под конкретного поставщика (увеличение объема закупок, расширение ассортимента, изменение технического задания и т. д.); • предоставление поставщику льготных условий (предоплата, товарное кредитование и т. д.), иных преференций.
Хищение активов	• оплата товаров (работ, услуг) не соответствующего цене качества («дефектная» поставка); • недопоставка товаров, работ, услуг; • оплата компании-дублёру (фирме-однодневке); • выставление фиктивных счетов («обналичивание» денежных средств);
Использование служебного положения в личных целях	• выдача подотчетных денежных средств на закупки (в условиях сговора с главным бухгалтером появляется возможность использовать для личных нужд немалые суммы денег, постоянное получая новые выдачи); • закупки оборудования, товаров, работ или услуг для личного пользования за счет организации.

Источник: составлено автором по данным: [Практические аспекты мошенничества.., 2015]

Представленная в таблице информация свидетельствует о том, что корпоративное мошенничество в закупочной деятельности может иметь весьма разнообразные проявления. При этом практика ранее раскрытых преступлений в сфере закупок хозяйствующих субъектов показывает, что мошеннические схемы редко имеют примитивных характер и включают в себя достаточно широкий спектр противоправных деяний. Разберем конкретный пример мошеннической схемы, раскрытой в дочернем обществе ПАО «НК «Роснефть».

Рассматриваемый случай произошел в Самаре, где весной 2015 года по подозрению в коммерческом подкупе (ст. 204 УК РФ) были задержаны управляющий ООО «Самарский инженерно-технический центр» (входит в холдинг «Роснефти») Александр Нильский и его посредник Сергей Вершков [Райбман, 2015]. Впоследствии они были признаны виновными в совершении преступления и получили тюремные сроки [Приговор.., 2017].

Получив назначение на должность управляющего ООО «Самарский ИТЦ», Нильский получил право без доверенности действовать от имени организации, а также, в соответствии с должностной инструкцией, руководить производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью.

Узнав о том, что ранее ООО «Самарский ИТЦ» заключило 4 договора аутстаффинга с ООО «Специалист» и 11 договоров аутстаффинга с ООО «Техносервис», Нильский обнаружил, что их условия предусматривают возможность отсрочки платежа за оказанные услуги, причем предельные сроки отсрочки не определены. Это послужило появлению преступного умысла, направленного на вымогательство «откатов» в обмен на лояльность и оперативные выплаты по договорам. Свои условия Нильский выдвинул директору ООО «Специалист» и ООО «Техносервис» Вячеславу Усынину во время личной встречи, в числе которых было заключение новых договоров через посредника, в роли которого выступил Сергей Вершков.

Продолжая реализовывать своей преступный умысел, Нильский и Вершков приискали организацию ООО «Аврора», которая уже имела опыт сотрудничества с другими входящими в структуру «Роснефти» организациями. Директор «Авроры» Гашевский согласился заключить непрофильный для его организации договор по предоставлению персонала для «Самарского ИТЦ», получив 1% от суммы за беспокойство. Все работы фактически выполнялись сотрудниками ООО «Техносервис», с которым ООО «Аврора» заключила договор субподряда. Вершков при этом взял на себя основные управленческие функции и контролировал ход реализации преступного плана.

Всего Нильский должен был получить в качестве «откатов» порядка 20 млн рублей. Первая передача в объеме 5 млн. рублей через Вершкова состоялась 5 марта 2015 года, а 7 апреля, при получении второй порции, Вершков был задержан.

Данный пример демонстрирует, что мошенничество на закупках не всегда совершается при работе с контрагентами напрямую. Довольно часто злоумышленники маскируют свой преступный умысел через посредничество. При этом фирму-посредника стараются подобрать таким

образом, чтобы она вызывала как можно меньше подозрений. Однако признаки, по которым можно распознать характер действий организации, все-равно остаются. Так, при беглом изучении отчета о финансовых результатах ООО «Аврора» бросается в глаза довольно высокая себестоимость продаж, близкая по сумме к выручке. Важно понимать, что существуют отрасли с невысокой маржинальностью, поэтому необходимо дополнительно провести отраслевой анализ, сравнив исследуемую компанию со средними показателями рынка. Сравним значения коэффициента рентабельности продаж (ROS) «Авроры» со средними значениями по отрасли в динамике. Данный показатель рассчитывается по формуле:

Чистая прибыль (стр. 2400) / Выручка (стр. 2110) * 100 %.

Значения рассчитанных показателей приведены в таблице 2.

Таблица 2. **Динамика коэффициента рентабельности продаж (ROS) ООО «Аврора»**

Год	ROS для ООО «Аврора», %	ROS среднеотраслевое, %	Отклонение, %
2012	0,38	1,8	–1,42
2013	0,08	2,075	–1,995
2014	0,19	1,96	–1,77
2015	0,74	2,21	–1,47
2016	0,73	1,86	–1,13

Источник: составлено автором по данным: Проверь своего контрагента // Rusprofile : [сайт]. URL: https://www.rusprofile.ru (дата обращения: 15.12.2020)

Такой расклад может быть обусловлен разными факторами, в частности, посредническим / транзитным характером деятельности. Поэтому, если у компании есть субподрядчики, их необходимо проверить более тщательно.

С субподрядчиком «Авроры» в лице ООО «Техносервис» также заключали контракты крупные заказчики, среди которых были другие дочерние общества «Роснефти» и даже головная компания, однако анализ финансово-хозяйственной деятельности «Техносервиса» вызывает ещё более серьезные вопросы. Так, себестоимость продаж практически все время стремится к сумме выручки, а по итогам 2015 года и вовсе показан отрицательный финансовый результат, что совпадает с периодом махинаций Нильского и Вершкова. Графики указанных показателей приведены на рисунке 1.

Указанные особенности отчетности «Техносервиса» закономерно наводят на мысли о транзитном характере деятельности этой компании. Данное предположение подтвердилось материалами арбитражного дела, в рамках которого ООО «Техносервис» пыталось оспорить решение налоговой инспекции о взыскании недоимок по налогу на прибыль и НДС в размере 57 997 601 рублей, пени в размере 21 829 412 рублей 28 копеек и штрафа в размере 2 607 523 рублей [Решение.., 2017].

Как выяснилось из материалов дела, после заключения договоров аутстаффинга с ООО «Самарский ИТЦ» и другими компаниями, «Техносервис» систематически привлекал субподрядчиков в лице ООО «РемСнабСервис», ООО «Сервисные Технологии» и уже знакомого нам ООО «Специалист».

Как уже было упомянуто, ООО «Техносервис» и ООО «Специалист» — взаимосвязанные компании, директором обеих из которых был потерпевший по делу о коммерческом подкупе со стороны Нильского Вячеслав Усынин. В рамках арбитражного дела было также установлено, что ООО «Сервисные Технологии» было оформлено на жену Усынина, а сам он там работал. А от имени ООО «РемСнабСервис» и вовсе были подделаны подписи на документах: при допросе директор заявил, что не помнит организацию под названием ООО «Техносервис».

Также в рамках дела было приведено много других доказательств взаимосвязанности компаний и технического характера сделок в целях искусственного снижения налогооблагаемой базы:

- заключение договора еще до официальной регистрации контрагента в ЕГРЮЛ;
- обналичивание переведенных средств в течение 1–3 дней;
- одинаковые шаблоны образцы документов;
- отсутствие персонала и необходимого оборудования для осуществления прописанной в договорах хозяйственной деятельности;

- отсутствие работников компаний-субподрядчиков на объектах и заявления работников ООО «Техносервис», что других работников не было.

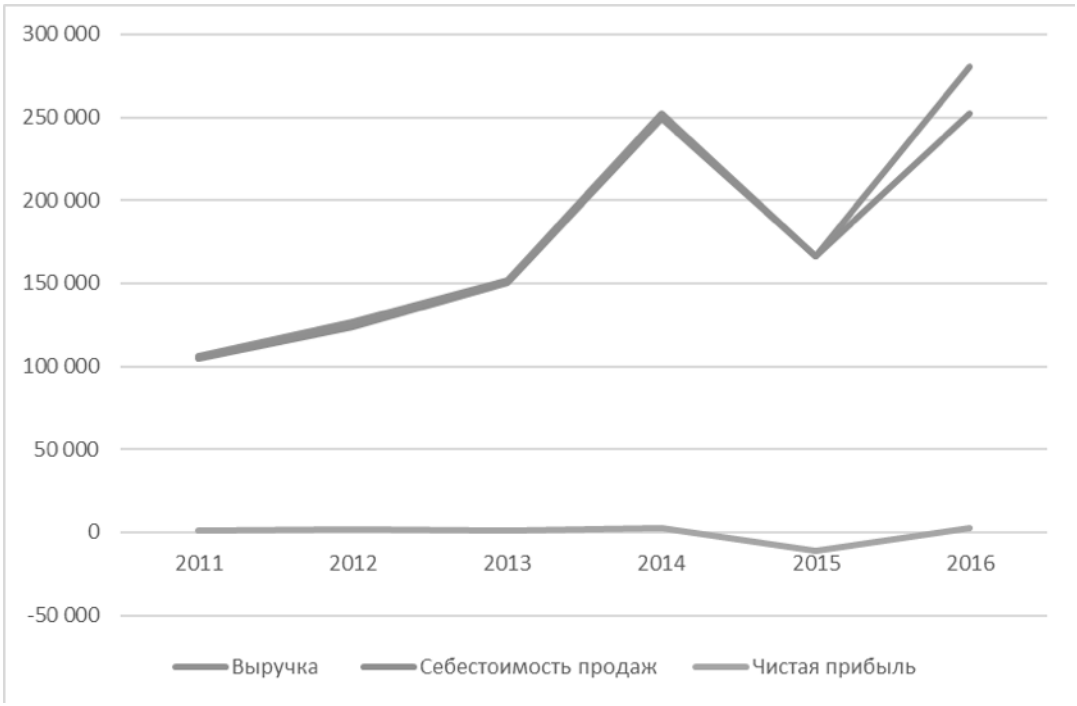


Рис. 1. Динамика выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли ООО «Техносервис»
Источник: рисунок автора по данным Проверь своего контрагента // Rusprofile : [сайт]. URL: https://www.rusprofile.ru (дата обращения: 15.12.2020)

В итоге в иске ООО «Техносервис» было отказано, и компания была наказана за свою деятельность по уходу от налогов.

Итак, на примере было подробно разобрано, как внешне не особенно подозрительный контракт оказался реализацией преступного замысла, для чего был привлечен подконтрольный субподрядчик, который, к тому же, сам занимался противозаконной деятельностью. В итоге была выстроена целая цепочка транзитных компаний, а на оплату реальной хозяйственной деятельности пошла лишь незначительная часть от исходной суммы.

В результате можно сделать вывод о том, что закупочная деятельность может сопровождаться не только примитивными мошенническими действиями, такими как составление технических заданий под «своего» поставщика или проведение закупки через аффилированные компании, но и организацией преступного сообщества, легализацией и отмыванием денежных средств и другими менее тривиальными преступлениями.

Для того, чтобы разработать перечень рекомендаций по совершенствованию контроля закупочной деятельности в целях противодействия корпоративному мошенничеству, следует определить общий вектор развития хозяйствующего субъекта в данной сфере.

Проведенный автором анализ годовых отчетов ПАО «НК «Роснефть» за 2013–2018 годы[1] позволил выделить следующие основные тенденции в развитии закупочной деятельности ПАО «НК «Роснефть».

- рост количества зарегистрированных на электронных площадках поставщиков;
- существенная доля субъектов малого и среднего бизнеса среди поставщиков, получивших аккредитацию;
- поэтапное осуществление комплексной программы автоматизации бизнес-процессов.

Это свидетельствует о том, что, с одной стороны, значительно увеличиваются объемы необходимой для проверки информации, а с другой, происходит усложнение мошеннических схем в условиях повышения информационной прозрачности и подотчетности, что наглядно подтверждается разобранным в рамках статьи примером мошеннической схемы.

В этих условиях главной целью такого круп-

1 Годовые отчеты ПАО «НК Роснефть» // Роснефть : [сайт]. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/ (дата обращения: 15.12.2020)

ного хозяйствующего субъекта, как ПАО «НК «Роснефть», является сокращение времени на проверку своих поставщиков по формальным критериям, вследствие чего у субъектов внутреннего контроля компании должно высвободиться рабочее время для выявления и пресечения более сложных преступных схем.

Для достижения данной цели автор рекомендует:

- доработать, усовершенствовать и утвердить единый перечень критериев проверки контрагентов при осуществлении закупок для всех обществ группы;
- разработать и внедрить программный продукт, позволяющий выполнять ряд контрольных процедур автоматически;
- интегрировать внедренную автоматизированную систему с внутренними корпоративными базами данных и всеми необходимыми для работы внешними источниками информации;
- обеспечить доступ к информационной системе ответственным сотрудникам ПАО «НК «Роснефть» в рамках их полномочий в области контроля закупочной деятельности.

При этом для достижения этих целей целесообразно сформировать несколько структурных блоков для дальнейшей автоматизации контрольных процедур по ним, чтобы у компании была возможность использовать максимально широкий перечень проверки своих контрагентов. Автор предлагает следующие блоки проверки при проведении закупок:

- первичная проверка потенциальных контрагентов на благонадежность: повысит скорость и качество проверки в рамках «должной осмотрительности», которую осуществляет уполномоченное лицо / закупочный орган компании;
- оценка финансового состояния потенциальных контрагентов: позволит ускорить общую проверку и отсев заведомо ненадежных поставщиков и сэкономить время на проведение более углубленного финансового анализа;
- проверка и оценка субподрядчиков в случае их привлечения: повторяются контрольные процедуры первых двух блоков, а также изучается экономическая целесообразность договоров субподряда, возможно создание реестра субподрядных организаций;
- рейтинг деловой репутации поставщиков ПАО «НК «Роснефть»: такая система была успешная реализована государственной корпорацией «Росатом»[2]. Это позволит отслеживать характер взаимоотношений с поставщиками и выявлять негативные тенденции в ускоренном автоматизированном формате.
- проверка аффилированности с сотрудниками и выявление конфликтов интересов: предназначен для субъектов внутреннего контроля ПАО «НК «Роснефть», в первую очередь, для Службы безопасности.

Перечень по каждому из структурных блоков компания может разработать самостоятельно, с учетом собственной практики ведения бизнеса, отраслевой специфики и рекомендаций контрольно-надзорных органов и экспертного сообщества. Грамотно разработанная методика проверки поставщиков поможет субъектам контроля оперативно выявить риск-факторы и начать необходимые мероприятия по предупреждению мошеннических действий.

При этом автор считает принципиально важным отметить, что уже первичная проверка контрагента на благонадежность по критериям Министерства финансов и Федеральной налоговой службы РФ может помочь избежать сотрудничества с недобросовестными поставщиками. Для наглядности проведем проверку упомянутых в выше разобранном примере контрагентов по перечню критериев, который использует одно из дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» — АО «Рязанская нефтеперерабатывающая компания». Критерии проверки приведены автором в таблице 3.

Таблица 3. **Критерии проверки контрагента на благонадежность ПАО «НК «Роснефть»**

Фактор	Балльная оценка
1. Оценка экспертных организаций (СПАРК, Контур-Фокус, Rusprofile)	• уровень риска «высокий» — «2» • уровень риска «средний» — «1» • уровень риска «низкий» — «0»

2 Рейтинг деловой репутации государственной корпорации «Росатом» // Росатом : [сайт]. URL: http://rdr.rosatom.ru (дата обращения: 15.12.2020)

Фактор	Балльная оценка
2. Совмещение должностей: собственник и руководитель - одно лицо	• имеется факт совмещения должностей — «1» • нет факта совмещения должностей — «0»
3. Адрес массовой регистрации юридических лиц	• адрес массовой регистрации юридических лиц — «1» • обратное — «0»
4. Непродолжительный срок существования	• срок существования менее 1 года — «2» • срок существования менее от 1-го до 2-х лет — «1» • срок существования более 2-х лет — «0»
5. Незначительная численность работников	• численность персонала 5 и менее человек или отсутствие кадрового состава — «2» • численность персонала от 6 до 10 человек — «1» • численность персонала более 10 человек — «0»
6. Отсутствие прибыли в отчетном периоде или непредоставление отчетности	• прибыль в отчетном периоде «отрицательная» или равна «нулю» — «1» • имеется прибыль в отчетном периоде — «0»
7. Аффилированность со льготными налоговыми юрисдикциями (оффшорами)	• аффилирована с оффшорами — «1» • не аффилирована с офшорами — «0»
8. Недостоверные сведения об учредителях / руководителях	• представлены недостоверные сведения о руководителе и / или учредителе — «1» • обратное — «0»
9. Недостоверные сведения о местонахождении	• представлены недостоверные сведения об адресе — «1» • обратное — «0»
10. Судебные решения о взыскании задолженностей по обязательным платежам (налоги, взносы)	• имеются судебные решения о взыскании с организации обязательств по уплате платежей — «1» • отсутствуют судебные решения о взыскании с организации обязательств по уплате платежей — «0»

Источник: составлено автором по данным: [О введении в действие.., 2015]

Как видно из содержания таблицы, чем больше сумма баллов, тем больше уровень риска сотрудничества с контрагентов. Приемлемый уровень риска компании следует определить самостоятельно и закрепить в локальных нормативных документах. Согласно приведенной в нашем случае методике, по итогам проверки полученные баллы суммируются и заявки компаний, набравших пять и более баллов, отклоняются.

Автором была проведена проверка компаний, фигурировавших в описанной в рамках работы мошеннической схемы, в результате чего были получены вполне закономерные результаты: проверку прошло только ООО «Аврора», которое было привлечено злоумышленниками для заключения контракта. Со всеми остальными организациями, которые участвовали в освоении денег, сотрудничества следовало избежать. Полученные результаты приведены в таблице 4.

Таблица 4. **Оценка компаний — фигурантов мошеннической схемы**

Название компании	Набранный балл	Вердикт
ООО «Аврора»	1	Сотрудничество допустимо
ООО «Техносервис»	5	Избежать сотрудничества
ООО «Специалист»	6	Избежать сотрудничества
ООО «Сервисные Технологии»	7	Избежать сотрудничества
ООО «РемСнабСервис»	6	Избежать сотрудничества

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Таким образом, обязательная проверка субподрядной организации по перечню критериев общей благонадежности помогла бы пресечь преступную схему на этапе ее становления, предотвратив тем самым ущерб от корпоративного мошенничества при заключении контракта.

Заключение

В рамках проведенного исследования автором была рассмотрена системная проблема российского бизнеса — корпоративное мошенничество в сфере закупок. Актуальность выбранной темы была подкреплена данными Обзора экономических преступлений PwC, согласно которому проблема мошенничества в закупочной деятельности в России стоит острее, чем в среднем по миру.

Также автором была приведены классификация видов и форм корпоративного мошенничества на закупках, разработанная экспертами KPMG, и был сделан вывод о многообразии недобросовестных практик в рассматриваемой сфере.

Далее на конкретном примере было продемонстрировано, что мошенничество на закупках не всегда имеет примитивный характер, а часто реализуется преступной группой по предварительному сговору с использованием обналичивания денег через подставных юридических лиц и дачи ими взяток. При этом был сделан акцент на неудовлетворительном финансовом состоянии компаний, задействованных в мошенничестве, что критически важно при выявлении недобросовестной деятельности.

По итогам рассмотрения примера был сделан вывод о последовательном усложнении преступных схем.

По итогам рассмотрения ситуации автором были перечислены основные тенденции развития закупочной системы ПАО «НК «Роснефть» и были сделаны выводы о том, что компании необходима дальнейшая автоматизация контрольных процедур для высвобождении рабочего времени сотрудников на выявление нетривиальных экономических преступлений.

Предложены меры по разработке критериев проверки поставщиков, внедрении автоматизированных программных продуктов и их интеграции с внутренними и внешними базами данных. Перечислены структурные блоки необходимых для автоматизации контрольных процедур и на рассмотренном примере показано, что избежать сотрудничества с недобросовестными контрагентами можно уже на этапе первичной проверки подрядчиков и субподрядчиков.

Таким образом, предлагаемые мероприятия имеют практическую ценность с точки зрения превентивного противодействия корпоративному мошенничеству в закупочной деятельности.

Список источников

1. Практические аспекты мошенничества.., 2015 — Практические аспекты мошенничества в закупочной деятельности : [презентация] / KPMG, 2015. 11 с. URL: https://docplayer.ru/29620657-Prakticheskie-aspekty-moshennichestva-v-zakupochnoy-deyatelnosti.html (дата обращения: 10.12.2020).
2. О введении в действие.., 2015 — О введении в действие инструкции АО «РНПК» «Проверка благонадежности субподрядных организаций» № П3-11.02-60-00-ИОН/1, версия 3.00 : Приказ АО РНПК №0661-НД от 25.09.2015 // ПАО «НК «Роснефть» : [сайт]. URL: http://zakupki.rosneft.com/files/zakup/46000/2017-04/311728/docs/Приказ%20№0661-НД%20от%2025.09.2015%20Проверка%20благонадежности%20субподрядных%20организаций.pdf (дата обращения: 10.12.2020).
3. Российский обзор экономических.., 2018 — Российский обзор экономических преступлений за 2018 год // PwC : [сайт]. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/recs-2018.html (дата обращения: 10.12.2020)
4. Райбман, 2015 — *Райбман Н.* Руководитель структуры «Роснефти» задержан по подозрению в вымогательстве отката // Ведомости : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/04/08/rukovoditel-strukturi-rosnefti-zaderzhan-po-podozreniyu-v-vimogatelstve-otkatov. Дата публикации: 08.04.2015.
5. Приговор.., 2017 — Приговор № 1-130/2016 1-3/2017 от 27 февраля 2017 г. по делу № 1-130/2016 // Судебные и нормативные акты РФ : [сайт]. URL: https://sudact.ru/regular/doc/pHaiWCTtUl1T/ (дата обращения: 10.12.2020).
6. Решение.., 2017 — Решение от 26 апреля 2017 г. по делу № А55-11767/2016 // Судебные и нормативные акты РФ : [сайт]. URL: https://sudact.ru/arbitral/doc/JfOG0bZFQOVd/ (дата обращения: 10.12.2020).

References

1. *Prakticheskiye aspekty moshennichestva v zakupochnoy deyatel'nosti* [Practical aspects of fraud in procurement] : [presentation] KPMG, 2015. 11 p. URL: https://docplayer.ru/29620657-Prakticheskie-aspekty-moshennichestva-v-zakupochnoy-deyatelnosti.html (accessed: 12/10/2020) (in Russ.).
2. O vvedenii v deystviye instruktsii AO "RNPK" "Proverka blagonadezhnosti subpodryadnykh organizatsiy" No. P3-11.02-60-00-ION/1, versiya 3.00 [On the implementation of the instruction of JSC RNPK "Checking the reliability of subcontractors" No. P3-11.02-60-00-ION/1, version 3.00] : Order of JSC RNPK No. 0661-ND dated 09.25.2015. *Rosneft* : [website]. URL: http://zakupki.rosneft.com/files/zakup/46000/2017-04/311728/docs/Order%20№0661-ND%20from%2025.09.2015%20Verification%20reliability%20subcontracting%20organizations.pdf (accessed: 12/10/2020)(in Russ.).

3. Rossiyskiy obzor ekonomicheskikh prestupleniy za 2018 god [Russian Economic Crime Survey 2018]. *PwC* : [website]. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/recs-2018.html (accessed: 12/10/2020)(in Russ.).
4. Raibman N. Rukovoditel' struktury «Rosnefti» zaderzhan po podozreniyu v vymogatel'stve otkata [The head of the Rosneft structure was detained on suspicion of extortion of kickback]. *Vedomosti* : [website]. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/04/08/rukovoditel-strukturi-rosnefti-zaderzhan-po-podozreniyu-v-vimogatelstve-otkatov. Date of publication: 08.04.2015 (in Russ.).
5. Prigovor № 1-130/2016 1-3/2017 ot 27 fevralya 2017 g. po delu № 1-130/2016 [Sentence No. 1-130/2016 1-3/2017 of February 27, 2017 in case No. 1-130/2016]. Judicial and regulatory acts of the Russian Federation: [website]. URL: https://sudact.ru/regular/doc/pHaiWCTtUl1T/ (accessed: 12/10/2020) (in Russ.).
6. Decision of April 26, 2017 in case No. A55-11767 / 2016. *Sudebnyye i normativnyye akty RF* [Judicial and regulatory acts of the Russian Federation] : [website]. URL: https://sudact.ru/arbitral/doc/JfOG0bZFQOVd/ (accessed: 12/10/2020) (in Russ.).

Информация об авторе:

Эльдаров Имам Абакарович —Финансовый Университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр-т., 49, Москва, 125167, Россия.

Information about the author:

Eldarov Imam A. – Financial University, 49 Leningradsky prospekt, Moscow, 125167, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.

The article was submitted 01/10/2021; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 157–162.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 157–162.

Дискуссионная статья
УДК 338.23
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.19

Эффективность машинного обучения как инструмента противодействия корпоративному мошенничеству в организациях розничной торговли

Георгий Алексеевич Зароченцев
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
Nike74oy@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3117-9309

Аннотация. Цель исследования — раскрыть эффективность такого инструмента как Machine learning в противодействии корпоративному мошенничеству в организациях розничной торговли. В статье дается определение корпоративного мошенничества, рассматриваются его основные виды, а также приводятся новейшие тренды по противодействию данному явлению. Актуальность работы обоснована тем, что согласно отчету, подготовленному Ассоциацией сертифицированных специалистов по расследованию хищений (ACFE), медианная величина потерь от корпоративного мошенничества в сфере розничной торговли, для каждой из компаний, составляет 50 000 долларов США, что является существенной суммой. Результатом исследования является обоснованность внедрения Machine learning для противодействия корпоративному мошенничеству посредством автоматизации контроля и оперативному реагированию на противоправные факты. Материалы статьи представляют практическую ценность прежде всего для внутренних аудиторов, контролеров, аналитиков в сфере розничной торговли.

Ключевые слова: Machine learning, корпоративное мошенничество, розничная торговля, внутренний аудит.

Для цитирования: Зароченцев Г. А. Эффективность машинного обучения как инструмента противодействия корпоративному мошенничеству в организациях розничной торговли / Г. А. Зароченцев // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 157–162. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.19

JEL: Z23

Discussion article

The Perspective of Machine Learning as an Anti-Fraud Tool in Retail Organizations

Georgy A. Zarochentsev
Financial University, Moscow, Russia.
islake@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1852-5708

Abstract. The aim of the research is to reveal the effectiveness of such a tool as Machine learning in combating corporate fraud in retail organizations. The article provides a definition of corporate fraud, examines its main types, and also provides the latest trends in countering this phenomenon. The relevance of the work is justified by the fact that according to a report prepared by the Association of Certified Theft Investigators (ACFE), the median loss from corporate fraud in the retail sector for each of the companies is $50,000, which is a significant amount. The result of the research is the validity of the introduction of Machine learning to combat corporate fraud by automating control and prompt response to illegal facts. The materials of the article are of practical value primarily for internal auditors, controllers, analysts in the retail sector.

Key words: Machine learning, corporate fraud, retail, internal audit.

For citation: Zarochentsev G. A. The Perspective of Machine Learning as an Anti-Fraud Tool in Retail Organizations. G. A. Zarochentsev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 157–162. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.19

JEL: Z23

В сложившейся экономической ситуации одним из важнейших факторов, препятствующим эффективности и результативности бизнеса, является корпоративное мошенничество. В 2016 году 36 % компаний со всего мира признали себя жертвой корпоративного мошенничества, в 2018 году процент увеличился и составил 49 % от числа всех опрошенных по данным PwC [Противодействие мошенничеству.., 2018].

На сегодняшний день, огромные финансовые потоки, бесчисленное количество транзакций и платежных операций для миллионов пользовате-

© Зароченцев Г. А., 2021

лей создают благоприятные условия для осуществления различных видов мошенничества. Здесь стоит принять во внимание, что любой случай реализованного мошенничества наносит компании не только материальные убытки (потери имущества, денежных средств, образование упущенной выгоды), но и отложенные последствия, которые оказывают влияние на основные сферы деятельности компании. Также подтверждённый случай корпоративного мошенничества сказывается на внешнем контуре организации, например потеря деловых партнеров, ухудшение деловой репутации на рынке, снижение инвестиционного рейтинга и различные репутационные риски, масштаб которых сложно спрогнозировать.

Доля числа атак, которые нацелены на определенную жертву, сегодня значительно возросла. Сами противоправные действия детально планируются, прорабатываются и осуществляются децентрализовано, автономными группировками преступников, которые специализируются на конкретном виде деятельности: разработка и продажа вредоносного программного обеспечения, обналичивание, взлом каналов связи и другое. Все это, в итоге, приводит к появлению новых схем мошенничества.

Актуальность работы обоснована тем, что согласно отчету, подготовленному Ассоциацией сертифицированных специалистов по расследованию хищений (ACFE), медианная величина потерь от корпоративного мошенничества в сфере розничной торговли, для каждой из компаний, составляет 50 000 долларов США, что является существенной суммой [Report to the nations, 2018].

Рассмотрение данной проблематики необходимо начать с основных понятий. Итак, корпоративное мошенничество – деятельность субъектов экономики, которая направлена на увеличение прибыли или доходов отдельных должностных лиц, имеющая в своей основе противоправный характер. В действительности в совокупности с мошенничеством могут совершаться комплексные преступления, содержащие сразу несколько составов из числа предусмотренных Уголовным кодексом РФ. С точки зрения правоохранительных органов мошенничество отличается латентностью, сложностью и запутанностью расследования и сбора доказательной базы.

Сегодня в законодательстве Российской Федерации отсутствует закрепленное понятие корпоративного мошенничества, единственное упоминание содержится в Разделе 8 «Преступления в сфере экономики». Согласно статье 159 УК РФ мошенничество — это хищение чужого имущества либо приобретение права на чужое имущество, совершаемые обманным путем или злоупотреблением доверием[1]. Уголовный кодекс РФ отдельно устанавливает ответственность за мошенничество: в сфере кредитования (ст. 159.1), при получении выплат (ст. 159.2), с использованием электронных средств платежа (ст. 159.3), в сфере страхования (159.5), в сфере компьютерной информации (ст. 159.6).

МСА 240 «Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности» дает следующее определение корпоративного мошенничества: «это преднамеренное действие одного или нескольких лиц среди руководства субъекта, лиц, наделенных руководящими полномочиями, сотрудников или третьих сторон, с использованием обмана для получения несправедливого или незаконного преимущества»[2].

Ассоциация дипломированных расследователей мошенничества (ACFE) имеет другой подход к определению корпоративному мошенничеству. Так: «это любое преднамеренное действие или бездействие, направленное на обман других, в результате чего потерпевший несет убытки, а преступник получает выгоду» [Ковасич, 2010, с. 52].

Зарубежная и отечественная трактовка корпоративного мошенничества имеют также свои различия.

Джеральд Л. Ковасич в работе «Противодействие мошенничеству. Как разработать и реализовать программу» утверждает: «корпоративное мошенничество является противоправным преступлением, все участники которого получают доступ к корпоративным активам» [Бурдикова, 2013].

Беря во внимание российский опыт к пониманию корпоративного мошенничества, мы можем привести определение И. П. Бурдиковой: «кор-

1 Уголовный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 63-ФЗ от 13.06.1996 (ред. от 30.12.2020) // СПС КонсультантПлюс.

2 "Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности" устанавливает обязанности аудитора в отношении событий после отчетной даты (МСА 240) // Audit-it.ru : [сайт]. URL: https://www.audit-it.ru/terms/audit/msa_240.html. Дата публикации 17.11.2016,

поративное мошенничество представляет собой любые противоправные действия, которые совершаются сотрудниками компании, связанными с обманом или злоупотреблением ими доверием/полномочиями, в целях личного приобретения или для других лиц, преимуществ неправомерного характера (имеющих любую форму), приводящих к тому, что компания теряет активы (денежные средства, имущество, имущественные права и т. д.), упускает выгоду и/или несет дополнительные убытки и т. д.»[3].

Исходя из выше сказанного, мы можем сделать вывод, что под мошенничество попадают противоправные действия и/или бездействия как со стороны работников компаний (бухгалтеры, менеджеры, топ-менеджмент), так и со стороны сторонних лиц (поставщики, покупатели), которые наносят прямой или косвенный ущерб компании. Стоит отметить, что корпоративное мошенничество невозможно без корреляции с обманом, злоупотреблением доверия и обходом выстроенных контрольных процедур с целью получения выгоды лицом, совершающим противоправное действие и/или бездействие.

Основным составом, вменяемым мошенникам, становится 159 статья УК РФ, но вместе с ней часто появляются и другие — от коммерческого подкупа до фиктивного банкротства. Субъектами таких преступлений в России часто становятся топ-менеджмент, акционеры или генеральный директор организации, хорошо ориентирующиеся в бизнес-процессах компании. Их подготовки хватает на тщательное сокрытие улик, минимизацию всех доказательств, направленных на выявление умысла на совершение именно мошенничества, то есть деяния, направленного на присвоение чужих средств при помощи обмана или злоупотребления доверием. Как правило, мошенничество совершается группой лиц, действия которой направлены на вывод активов, перевод денег в офшоры, подделка отчетность. Нередки у таких групп «лжепредпринимателей» и связи с преступным миром.

Преступники рассчитывают на то, что обманутые не будут сообщать в правоохранительные органы о совершенном факте преступления, так как потерпевшие по тем или иным причинам могут быть привлечены к ответственности, например, за получение наличных денежных средств.

Высокотехнологичные компании из таких отраслей как: промышленность, медицина, финансы, ритейл, транспорт, e-commerce, образование, реклама и маркетинг давно внедрили в свою хозяйствующую деятельность технологии Machine Learning (ML), позволяющие повысить эффективность принимаемых решений высшим руководством и оптимизировать деятельность организации в целом.

На самом базовом уровне машинное обучение — это способ обучения компьютеров, направленный на достижение возможности самообучения системы. Как способ прогнозирования, предотвращения и реагирования на мошенничество, машинное обучение — это мощное сочетание прикладной математики и информатики. Обучая компьютеры, как вести себя и выполнять сложные задачи, машины могут прогнозировать будущие результаты.

Сегодня искусственный интеллект используется для создания «умных» систем во многих сферах экономики, и розничная торговля — не исключение (рисунок 1).



Рис. 1. Проекты по внедрению систем машинного обучения в мире по отраслям 2015–2017 годы (%)

Источник: Форум чемпионов : технологии // "600 крупнейших компаний России". Приложение №179, стр. 14 // Коммерсант : [сайт]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3421530. Дата публикации: 27.09.2017.

Одним из ключевых векторов развития ритейла является оптимизация бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта. Например, для максимально плодотворного взаимодействия с клиентами в аналитический инструментарий и CRM-системы компаний встраиваются алгоритмы машинного обучения, а на сайтах подключаются чат-боты или виртуальные собеседники, цель которых — сразу начать работу с пользователем.

Персональное общение с клиентом с помощью AI, которым сейчас уделяется огромное влияние,

3 Форум чемпионов : технологии // "600 крупнейших компаний России". Приложение №179, стр. 14 // Коммерсант : [сайт]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3421530. Дата публикации: 27.09.2017.

безусловно, играют важную роль, но это слишком узкая сфера применения для AI/ML. Главная ценность этих технологий для ритейла связана с такими областями, как, например, оптимизация товарных матриц и цепочек поставок, прогнозирование спроса и выявление внутрикорпоративного мошенничества. По сути, внутренние бизнес-процессы, невидимые для глаза клиента, как раз и определяют всю эффективность работы [Колесников, 2018].

Хотя машинное обучение является преимуществом практически для любой отрасли, сейчас оно становится все более мощным инструментом управления рисками для компаний, надеющихся выявить и предотвратить мошенничество. По мере развития технологий онлайн-мошенничество становится все более распространенным и более разрушительным, особенно для розничных торговцев, которые работают на разных платформах (например, мобильные приложения, онлайн платформы).

По мере роста электронной коммерции компании подвергаются пропорциональному росту в мошеннических транзакциях. В 2014 году 65 % организаций с доходами свыше 1 млрд. Долл. США стали жертвами мошенничества в режиме онлайн-платежей, и к 2015 году каждый 100 долларов США мошенничества фактически стоил торговцам 223 доллара. Более чем 90 % компаниям, сталкивающимися с онлайн-мошенничеством, машинное обучение дает доступ к мощным инструментам, которые ранее были недостижимы[1].

Перед тем как перейти к описанию Machine Learning как инструмента противодействия мошенничеству, следует рассмотреть общие мошеннические схемы в розничной торговле:

1. Отмененные транзакции: товар оплачивается, доставляется/выдается, а затем транзакция отменяется/товар возвращается в магазин. Это просто, но часто трудно заметить закономерность и корреляцию.
2. Предпочтительные скидки: продажа предметов для семьи и друзей по скидке сотрудника, далее возврат полной стоимости купленного товара в разных магазинах без квитанции.
3. Sweethearting: предоставление бесплатного товара или скидки для семьи и друзей без надлежащего разрешения, часто просто не сканируя продукты. Эта категория также может включать ложные возвращается.
4. Фальшивые возвраты:

- Wardrobing/renting: Покупка товара с намерением вернуть на следующий день, например, платье для большой даты;
- мошенничество с получением возмещения: использование повторно украденных товаров или фальсифицированных квитанций для возврата товара.

5. Тренировка мошенничества: менеджеры во время обучения новых сотрудников имеют право запрограммировать денежные регистры, поэтому продажи не регистрируются. Сотрудники злоупотребляют этой функцией, когда они покупают товары в магазине.

Сейчас большинство розничных продавцов пытаются обнаружить мошенничество устаревшими методами EBR, которые заключаются в идентификации простых транзакции на основе правил аномалий. Эти правила могут включать простое сопоставление, сортировку, фильтрацию или арифметические процедуры. Этот подход часто приводит к большому количеству ложных срабатываний.

Специалисты по борьбе с мошенничеством, которые ориентированы на обнаружение риска потерь, могут потратить слишком много времени и ресурсов на выявления рисков злоупотреблений, в то время как процедура анализа может выдать ложные выводы. Это может происходить, когда аналитические системы дайте слишком много «ложных срабатываний», (т. е. транзакции, которые удовлетворяют определенным показатели риска, но на самом деле не являются ошибочными или мошеннические) или «ложные негативы», (то есть, когда ошибочные или мошеннические транзакции занижены и контроль их не выявил).

Развитие глобального «quick service» ускорило скорость обнаружения кражи и мошенничества со стороны сотрудников прикассовой зоны примерно в три раза. Quick service построены на анализе географии регионов, магазинов, сотрудников и POS-транзакций, а также интеграцию "машинного обучения" для улучшения обнаружения мошенничества.

1 Machine Learning's Growing Role in the Fight Against Payment Fraud // Bluefin : [сайт]. URL: https://www.bluefin.com/bluefin-news/can-machine-learning-fight-fraud/. Дата публикации: 05.07.2017.

Внедрение машинного обучения начинается с моделирования известного поведения сотрудников, крадущих из кассовых аппаратов компании. Пробные модели рассчитывают схемы мошенничества путем объединения нескольких источников данных, которые включали POS, информацию о местоположении магазина и поведение сотрудников. Далее модели машинного обучения используют статистический бенчмаркинг и десятки алгоритмов для оценки и ранжирования рисков, которые потенциально существовали при осуществлении транзакций, деятельности сотрудников, продаже товаров в магазинах и регионах.

Затем модели машинного обучения визуализируют данные, которые позволяют получить общее представление о рисках, специально адаптированных к потребностям организации. При выявлении новых закономерностей или корреляций, они добавляются в систему машинного обучения и уточняют прогнозы в реальном времени.

Основная цель, лежащая в основе построения алгоритмов machine learning, заключается в анализе поведения человека на «способность» к мошенничеству. Например, машинное обучение уже сегодня позволяет выявить мошенничество с картами лояльности. Если система обнаруживает, что за день карта лояльности сотрудника (кассира) работала несколько раз за день в одинаковых точках (магазинах), система идентифицирует это как мошенничество.

Таким образом, внедрение системы противодействия мошенничеству обеспечит ритейлер технологической платформой для обнаружения инцидентов, прямо или косвенно указывающих на возможные случаи мошенничества со стороны клиентов и/или сотрудников. В целом это позволяет предотвращать хищения с помощью применения средств детектирования и оперативного реагирования на попытки совершения мошенничества. Значительно снижается риск возникновения новых схем хищений, готовящиеся операции выявляются еще на этапах подготовки. Идет постоянный контроль над несанкционированными действиями сотрудников в режиме реального времени, оптимизируются процессы проведения проверок и расследований, связанные с превышением должностных полномочий или совершением противоправных действий.

Список источников

1. Бурдикова, 2013 — *Бурдикова И. П.* Системы противодействия мошенничеству и их место в корпоративном управлении / И. П. Бурдикова // Безопасность бизнеса. 2013. № 4. С. 33–36. ISSN: 2072-3644.
2. Ковасич, 2010 — *Ковасич Дж. Л.* Противодействие мошенничеству. Как разработать и реализовать программу мероприятий / Джеральд Л. Ковасич. Москва: Маросейка, 2010. 307 с. ISBN:978-5-903271-31-3.
3. Колесников, 2018 — *Колесников Е.* Перспективы искусственного интеллекта и машинного обучения в сфере ритейла // Retail&Loyalty : [сайт]. URL: https://www.retail-loyalty.org/expert-forum/perspektivy-iskusstvennogo-intellekta-i-mashinnogo-obucheniya-v-sfere-riteyla/. Дата публикации 29.08 2018
4. Противодействие мошенничеству.., 2018 — Противодействие мошенничеству: какие меры принимают компании? Российский обзор экономических преступлений за 2018 год / PwC, 2018. 28 с. URL: https://www.pwc.ru/ru/forensic-services/assets/PwC-recs-2018-rus.pdf.
5. Report to the nations, 2018 — Report to the nations : 2018 Global study on occupational fraud and abuse / ACFE, 2018. 80 p. URL: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf.

References

1. Burdikova I. P. Sistemy protivodeystviya moshennichestvu i ikh mesto v korporativnom upravlenii [Anti-fraud systems and their place in corporate governance]. I. P. Burdikova. *Bezopasnost' biznesa* [Business Security]. 2013. No. 4. P. 33–36. ISSN: 2072-3644 (in Russ.).
2. Kovasich J. L. *Protivodeystviye moshennichestvu. Kak razrabotat' i realizovat' programmu meropriyatiy* [Fraud prevention. How to develop and implement a program of events]. Gerald L. Kovasich. Moscow : Maroseyka Publ., 2010. 307 p. ISBN: 978-5-903271-31-3 (in Russ.).
3. Kolesnikov E. Perspektivy iskusstvennogo intellekta i mashinnogo obucheniya v sfere riteyla [Prospects for Artificial Intelligence and Machine Learning in Retail]. *Retail & Loyalty* : [website]. URL: https://www.retail-loyalty.org/expert-forum/perspektivy-iskusstvennogo-intellekta-i-mashinnogo-obucheniya-v-sfere-riteyla/. Publication date 29.08 2018 (in Russ.).

4. *Protivodeystviye moshennichestvu: kakiye mery prinimayut kompanii? Rossiyskiy obzor ekonomicheskikh prestupleniy za 2018 god* [Anti-Fraud: What Measures Are Companies Taking? Russian Economic Crime Survey 2018]. PwC, 2018.28 p. URL: https://www.pwc.ru/ru/forensic-services/assets/PwC-recs-2018-rus.pdf (in Russ.).
5. *Report to the nations : 2018 Global study on occupational fraud and abuse*. ACFE, 2018. 80 p. URL: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf.

Информация об авторе:

Зароченцев Георгий Алексеевич —Финансовый Университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр-т., 49, Москва, 125167, Россия.

Information about the author:

Zarochentsev Georgy A. – Financial University, 49 Leningradsky prospekt, Moscow, 125167, Russia.

Статья поступила в редакцию 02.12.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.
The article was submitted 12/02/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 163–169.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 163–169.

Научная статья
УДК 339.977
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.20

Балканы в условиях пандемии: перспективы туротрасли

Звездан Кунич[1], Валерий Леонидович Музыкант[2]

1 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. zvjezdan@mail.ru

2 Институт отраслевого менеджмента РАНХиГС, Москва, Россия. vmouzyka@mail.com, https://orcid.org/0000-0001-9422-351X

Аннотация. В статье рассматриваются факторы современности, связанными с вызовами пандемии и реакцией на нее со стороны мирового сообщества и отдельных государств. В качестве материалов исследования мы использовали статистику Всемирной туристской организации, статистику COVID-19, ресурсы туристических департаментов государств указанного региона, материалы СМИ.
С одной стороны, можно прогнозировать значительное снижение туристских потоков в ближайшее время. С другой стороны, туриндустрия в перспективе будет подвержена существенным изменениям по многим параметрам, с ориентированием на организацию эпидемиологической безопасности в реализации туристических услуг.

Ключевые слова: Балканы, пандемия, перспективы туротрасли, туристский поток.

Для цитирования: Кунич З. Балканы в условиях пандемии: перспективы туротрасли / З. Кунич, В. Л. Музыкант // Вестник МИРБИС, 2021; 1(25): 163–169. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.20

JEL: F55, F63

Original article

Balkans in the conditions of the pandemic: the prospects of the tourism

Zvezdan Kunich[3,4], Valery L. Muzykant[4,5]

3 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia.

4 zvjezdan@mail.ru

5 vmouzyka@mail.com, https://orcid.org/0000-0001-9422-351X

Abstract. The article examines the factors of modernity associated with the challenges of the pandemic and the response to it on the part of the world community and individual states. As research materials, we used the statistics of the World Tourism Organization, COVID-19 statistics, resources of tourism departments of the states of the specified region, media materials.
On the one hand, it is possible to predict a decrease in tourist flows in the near future. On the other hand, the tourism industry in the future will be subject to significant changes in many parameters, with a focus on the organization of epidemiological security in the implementation of tourism services.

Key words: Balkans, pandemic, tourism industry prospects, tourist flow.

For citation: Kunich Z. Balkans in the conditions of the pandemic: the prospects of the tourism. Z. Kunich, V. L. Muzykant. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 163–169. (In. Russ.). doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.20

JEL: F55, F63

Введение

Балканы — не только территориальный регион, но историко-культурная общность. Такие государства, как Турция и Италия территориально связаны с Балканами, но мы не стали включать их в свое исследование, потому что большая часть этих государств расположена на отдельном полуострове или на другой территории Евразии (Апеннины, Малая Азия), традиционно они причисляются к отдельным культурным регионам. По этой же причине мы исключили Грецию, находящуюся на юге Балкан, как особый культурный

© Кунич З, Музыкант В. Л., 2021

регион. Также исключим Румынию и Словению, которые окаймляют, соответственно, крайние северо-восточные и северо-западные границы Балкан, а также Косово (в связи лишь с частичным признанием этого государства на международном уровне). Таким образом, у нас остаются: Албания, Болгария, Босния и Герцеговина, Северная Македония, Сербия (частично), Хорватия (частично), Черногория.

Практическая значимость: результаты данного исследования могут быть применимы на туристском рынке РФ и в Балканском регионе а также в научно-исследовательской работе по данному направлению

Новизна: в исследовании собраны наиболее актуальные, на данный момент, данные по указанной проблематике. В нашем исследовании актуализирована выборка данных из общемировой статистики по отдельным государствам Балкан в связи COVID-19 и перспективами въездного туризма. Особый интерес вызывают показатели влияния пандемии в целом на туриндустрию региона.

Результаты

Согласно статистике, за 2018–2019 не наблюдается резких скачков, равно как и в материалах более раннего времени. Из сравнения показателей количества въездных туристов на Балканах (по странам) за 2018, 2019 гг. (только overnight visitors) по материалам United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (см. таблицу 1) можно видеть, что процент въездного туризма в исследуемом регионе в 2019 г. даже стал несколько выше, по сравнению с 2018 годом [Методиэски, 2018].

Таблица 1. **Количество въездных туристов на Балканах (по странам) за 2018, 2019 гг. (только overnight visitors) по материалам United Nations World Tourism Organization (UNWTO)**

Год	Албания	Болгария	Босния и Герцеговина	Македония	Сербия	Черногория	Хорватия
2018	5 340	9 273	1 503	7 070	1 711	1 877	16 645
2019	6 128	9 312	–	7 580	1 847	2 077	17 353

Источник: таблица составлена авторами по данным Internanional Tourism and covid-19 // United Nations World Tourism Organization (UNWTO) : [сайт]. URL: https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19 (дата обращения: 18.01.2021).

По данным, указанным в следующей таблице (таблица 2), видно, что 2020 г. обещал достаточно хорошее начало и прибавление туристского потока, что подтверждает изменения процентного значения въездного туризма по месяцам. Но значения этого параметра с марта, а в Боснии и Герцеговине с февраля, ушли в минус, в апреле-мае достигли своих крайних минусовых показателей. По показателям к октябрю 2020 г. несколько улучшилась ситуация в Болгарии, но и здесь параметры сохранили минусовые значения, близко к отметке –50 % [Зограбян, 2020].

Таблица 2. **Изменение въездного туризма по месяцам (2020 г.)**

2020 г. / Страна	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
Албания	19	14	–65	–97	–96	–72	–67	–63	–36	–47
Болгария	9	5	–44	–89	–87	–75	–66	–68	–56	–45
Босния и Герцеговина	24	–7	–77	–100	–100	–95	–94	–88	–88	–88
Сев. Македония	21	10	–70	–100	–100	–98	–95	–93	–92	
Сербия	29	14	–66	–99	–98	–87	–89	–87	–83	–75
Черногория	4	12	–67	–100	–100	–95	–93	–81	–81	–92
Хорватия	2	1	–81	–100	–98	–76	–51	–53	–82	–90

Источник: таблица составлена авторами по данным Internanional Tourism and covid-19 // United Nations World Tourism Organization (UNWTO) : [сайт]. URL: https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19 (дата обращения: 18.01.2021).

В начале 2020 г. международная организация туризма была настроена более оптимистично, хотя уже тогда прогнозировала снижение числа международных поездок в 2–5 раз в 2020 году по сравнению с 2019 годом, в зависимости от «сценария завершения пандемии и времени открытия границ», который на тот момент был неизвестен. Еще в марте 2020 г. перспективы туротрасли были неопределенными [Москаева, 2020]. Следующая диаграмма показывает общие потери по въездному туризму с января по октябрь 2020 г. в странах исследуемого региона (изменение YTD % в минус).



Рис.1. Изменение параметров въездного туризма на Балканах с января по октябрь 2020 г.
Источник: рисунок авторов по данным Internanional Tourism and covid-19 // United Nations World Tourism Organization (UNWTO) : [сайт]. URL: https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19 (дата обращения: 18.01.2021).

Наиболее высокий минусовой процент YTD (Year-to-Date, англ. — время от начала года до сегодняшнего числа) отмечается в Черногории, Северной Македонии, Боснии и Герцеговине (–84). Наименьший в Албании — равен –60. По поступлениям от международного туризма (по данным на сентябрь 2020 г.) [Логунцова, 2020] наибольшие потери в Хорватии.

Из указанных стран международная организация туризма показывает долю туризма в ВВП только в Черногории и Хорватии, в этих же странах мы наблюдаем наибольшее количество иностранных туристов среди общего туристского потока. По проценту туризма в общем экспорте лидирует Черногория, но Хорватия уступает Албании. Это видно по нижеприведенной диаграммы «Туризм в экономике». По данным Всемирного банка, Черногория вошла в четверку «лиде-

ров» стран, наиболее пострадавших от пандемии в экономическом отношении.



Рис.2. Туризм в экономике Балканских стран

Источник: рисунок авторов по данным Internanional Tourism and covid-19 // United Nations World Tourism Organization (UNWTO) : [сайт]. URL: https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19 (дата обращения: 18.01.2021).

Надо понимать, что экономические потери для государств будут разными в зависимости от влияния туристской отрасли на экономику, также от внутренней ситуации ключевых туристических партнеров на уровне иностранных государств.



Рис. 3. Число заболевших на одну тысячу жителей

Источник: рисунок авторов по данным: Коронавирус – таблица по странам мира на сегодня // Koronavirustoday.ru : [сайт]. URL: https://koronavirustoday.ru/info/koronavirus-tablicza-po-stranam-mira-na-segodnya/ (дата обращения: 19.01.2021).

Страны балканского региона различаются по ориентированности отрасли на внутренний и внешний рынок (международный туризм), считается, что масштаб провала таких стран, как Черногория, Хорватия (в них доля иностранных туристов составляет 70–90 %) болезненнее, чем, например, для Болгарии [Зырянов, 2020]. Эти же страны (Хорватия и Черногория) оказались впереди по статистике заболевших коронавирусом на 1 тыс. жителей (см. рисунок 3). Необходимо еще учитывать высокий процент занятности населения в туристической сфере.

Пандемия и карантинные меры вызвала бурную реакцию в балканских СМИ. Уже в апреле ушедшего года в интернет-публикациях на Балканах появляются пессимистические заголовки, отражающие кризисную ситуацию в туристическом секторе, являющиеся как бы предупреждением: «Пандемия смертельна для хорватского туризма»; «В Албании «мольбы» остаются не услышаны»; «Албания и Черногория понесут огромные туристические потери из-за коронавируса, предупреждает S&P [Радулович, 2018].

Летом 2020 г. мрачные краски еще больше сгущаются, здесь уже прослеживается констатация кризиса: «Черногория: Туризм практически уничтожен вирусом»; «Подсчитано, что туризм в ФБиГ за каждый день теряет около миллиона конвертируемых марок»; «Последствия пандемии коронавируса: снижение числа туристов в Северной Македонии около 70 процентов»; «Доходы Черногории от туризма сократятся на 40 % в 2020 году…».

В конце 2020 г. — начале 2021 в СМИ уже появляется поиск каких-то положительных моментов для туризма в ушедшем 2020 г. [Зырянов, 2020] (например, «В последнее время отмечается рост внутреннего туризма»), а также мы находим новости и прогнозы в СМИ по перспективам туризма в 2021 г. и возможным путям решения проблем (не только в балканских, но в российских СМИ по вопросам посвященным балканскому направлению): «В Хорватии рассчитывают на российских туристов сезоне-21»; «Черногория к лету станет безопасной для туристов, обещают власти». В новостях прослеживается и другая реакция чиновников на мероприятия, направленные против пандемии. Например, министр финансов Черногории говорит уже так: «Черногория не повторит ошибку закрытия своих границ, чтобы обуздать COVID-19, потому что она должна реанимировать свою зависимую от туризма экономику» [Таиров, 2020].

Необходимо отметить, что правительственные меры по противодействию пандемии в ряде

стран исследуемого региона были достаточно жесткими, вплоть до ущемления конституционных прав и свобод граждан и серьезных наказаний за нарушение антиковидных мер.

Последствия борьбы с пандемией не всегда соизмерялись с потерями для экономики государств [Осипова, 2020]. Естественно, что все страны ЕС на Балканах, за исключением Болгарии, из-за потерь, связанных с пандемией, еще в мае 2020 г. превысили допустимый бюджетный дефицит в 3 % ВВП. Для таких стран, как Албания и Северная Македония, пандемия притормозила интеграцию в Евросоюз, на который они возлагают большие надежды [Балев, 2020].

В таких условиях, в ноябре 2020 г. ЕС, который в целом изрядно пострадал, тем не менее, анонсировал план инвестиционной и экономической поддержки балканского региона, который предполагает достаточно серьезные вливания, способные повлиять на развитие туристской инфраструктуры. Но уже сейчас появились мнения исследователей, что подобного рода помощь может не быть взаимовыгодной для балканских государств из-за необходимости процентного возврата средств.

Прогнозы восстановления туризма на Балканах сегодня связывают с развитием вакцинации в мировых масштабах, которая, как считается, будет длится не менее трех лет, таково мнение представителей ВОЗ, к которому присоединяются и интересующиеся турбизнесом. Также и по общемировому сценарию UNWTO, после 2020 г. туризм сможет восстановится лишь к 2024 г., так как за 2020 г. международный туризм вернулся на уровень 30-летней давности [Щетинина, 2019].

Исследователи отмечают, что пандемия принесла миру начало кардинальных изменений [Абрамов, 2020]. Можно констатировать, что часть ограничений внутри государств и на международном уровне заняла прочные позиции на длительное время.

В туристической сфере, безусловно, грядут изменения независимо от сценария. Можно согласится с руководством UNWTO, предполагающим, что последствия пандемии в ближайшей перспективе окажут влияние на многие факторы туристической жизни: на возраст путешествующих с уменьшением старшей по возрасту категории; на правила пограничного контроля; на развитие новых электронных платформ, отслеживающих риски; на выбор туристского продукта («после пандемии люди будут обращать внимание на то, готова ли страна с санитарной точки зрения принимать гостей, есть ли у нее соответствующая медицинская инфраструктура»).

Актуальным, в современных условиях, является введение COVID-паспортов, прививочных сертификатов (мы не поддерживаем данные инициативы), эти требования могут касаться как органов пограничного контроля, так и организаторов туристических услуг.

Современная ситуация повлияет и на конкуренцию, курорты, в частности, могут конкурировать по «антиковидным» мерам безопасности.

Выводы

По статистическим данным мы наблюдаем резкий упадок туротрасли на Балканах в 2020 г. В отдельных государствах прибытие иностранных туристов в «пиковые» месяцы было полностью остановлено. Экономика балканских государств, особенно тех, где большой процент туризма в ВВП и большой доход от туризма, несет колоссальные потери.

Достаточно длительный (трехгодичный) сценарий восстановления туризма не означает, что с 2021 г. туристских потоков в исследуемых государствах не будет. Приведенные выше экономические данные показывают, что даже один год туристской «блокады» нанес существенный урон туриндустрии на Балканах. В случае же осуществления подобных мер в течении нескольких лет, не только туристическая индустрия, но экономика балканских государств может понести непоправимый урон. В таких условиях государствам придется балансировать между политикой карантина и ущербом экономике.

С одной стороны, можно прогнозировать снижение туристских потоков в ближайшее время, потому что многие люди будут опасаться подвергнуться риску заражения. С другой стороны, современный туризм будет более серьезно ориентирован на организацию эпидемиологической безопасности, соблюдение санитарных требований в оказании туристических услуг.

Это повлияет на изменение в законодательстве указанных стран. Например, в Черногории и Хорватии назрела необходимость обновления национальной стратегии развития туризма, в новой редакции которых, мы полагаем, будут отражены соответствующие изменения, продиктован-

ные 2020 г.

Сегодня складываются условия для изменения возрастных показателей внутри туристского потока, ужесточения системы пограничного контроля по отслеживанию «потенциальных» вирусоносителей, изменения требований к туристскому продукту, борьба с эпидемией способствует появлению новых особенностей конкуренции в предложении туристских услуг.

В целом, индустрию туризма ждут нелегкие времена, очень сложно придется балканским государствам с нестабильной экономической системой, где доходы от туризма составляют весомую часть доходов частного сектора и государства.

Список источников

1. Абрамов, 2020 — Абрамов А. В. Пандемия COVID-19: конец привычного мира? / А. В. Абрамов [и др.] // Вестник Московского государственного областного университета = Bulletin of Moscow State Regional University. 2020. № 2. С. 3–83. DOI: 10.18384/2224-0209-2020-2-1001.
2. Балев, 2020 — Балев Д. Н. Внешняя политика республики Северная Македония в XXI веке / Д. Н. Балев // Оригинальные исследования. 2020. Т. 10. № 4. С. 176-181. eISSN: 2222-0402.
3. Зограбян, 2020 — Зограбян С. В. Пандемия и возможности для развития внутреннего туризма / С. В. Зограбян // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and business: theory and practice. 2020. № 6 (64). С. 104–108. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10541.
4. Зырянов, 2020 — Зырянов А. И. География коронавируса и вопросы туризма / А. И. Зырянов, М. О. Балабан, Г. А. Зырянов // География и туризм. 2020. № 2. С. 5–17. ISSN: 3618-7000.
5. Логунцова, 2020 — Логунцова И. В Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы / И. В. Логунцова // Государственное управление. Электронный вестник = E-journal public administration. 2020. № 80. С. 49–65. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10063.
6. Методиэски, 2015 — Методиэски Д. Туристская политика в балканских странах: рассмотрение национальных стратегий развития туризма / Д. Методиэски, З. Темелков // Вестник РМАТ, 2015. № 2. С. 22–32. ISSN: 2224-6789.
7. Москаева, 2020 — Москаева М. А. Геоинформационно-картографический анализ туристского потока Сербии / М. А. Москаева, С. А. Тесленок // Огарев-online : [сайт]. 2020. № 10. URL: http://journal.mrsu.ru/arts/geoinformacionno-kartograficheskij-analiz-turistskix-potokov-i-potenciala-serbii-dlya-vyyavleniya-perspektiv-kulturno-poznavatelnogo-turizma. Дата публикации 13.07.2020.
8. Осипова, 2020 — Осипова Л. Б. Гостиничный и туристический бизнес во время пандемии коронавируса COVID-19 / Л. Б. Осипова // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 429–433. ISSN: 2072-0297.
9. Радулович, 2020 — Радулович Н. Современное состояние и перспективы туризма в Черногории / Н. Радулович // Цивилизация знаний: российские реалии : Труды Девятнадцатой Международной научной конференции. Москва : Российский новый университет, 2018. С. 413–421. ISBN: 978-5-89789-139-9.
10. Таиров, 2020 — Таиров Р. «Мы усвоили урок» : Черногория назвала ошибкой закрытие границ из-за COVID-19 / Р. Таиров // Forbes : [сайт]. URL: https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416789-my-usvoili-urok-chernogoriya-nazvala-oshibkoy-zakrytie-granic-iz-za-covid-19. Дата публикации 18.12.2020.
11. Щетинина, 2019 — Щетинина В. А. Балканы между Россией и странами Запада: связующее звено или новая точка конфронтации / В. А. Щетинина // Молодой ученый. 2019. № 7 (245). С. 78–82. ISSN: 2072-0297.

References

1. Abramov A. V. Pandemiya COVID-19: konets privychnogo mira? [COVID-19 pandemic: the end of the familiar world?]. A. V. Abramov [et al.]. *Bulletin of Moscow State Regional University*. 2020; 2: 3–83. DOI: 10.18384/2224-0209-2020-2-1001(in Russ.).
2. Balev D. N. Vneshnyaya politika respubliki Severnaya Makedoniya v XXI veke [Foreign policy of the Republic of North Macedonia in the 19th century. D. N. Balev. *Original'nyye issledovaniya* [Original research]. 2020; 10(4): 176–181. eISSN: 2222-0402 (in Russ.).
3. Zohrabyan S. V. Pandemiya i vozmozhnosti dlya razvitiya vnutrennego turizma [Pandemic and opportunities for the development of domestic tourism]. S. V. Zohrabyan. *Economy and business: theory and practice*. 2020; 6(64): 104–108. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10541 (in Russ.).

4. Zyryanov A. I. Geografiya koronavirusa i voprosy turizma [Geography of coronavirus and tourism issues]. A. I. Zyryanov, M. O. Balaban, G. A. Zyryanov. *Geografiya i turizm* [Geography and tourism]. 2020. No. 2. P. 5–17. ISSN: 3618-7000 (in Russ.).
5. Loguntsova I. V. Industriya turizma v usloviyakh pandemii koronavirusa: vyzovy i perspektivy [Tourism industry in the context of the coronavirus pandemic: challenges and prospects]. I. V. Loguntsova. *E-journal public administration*. 2020; 80: 49–65. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10063 (in Russ.).
6. Metodieski D. Turistskaya politika v balkanskikh stranakh: rassmotreniye natsional'nykh strategiy razvitiya turizma [Tourism policy in the Balkan countries: consideration of national tourism development strategies]. D. Metodieski, Z. Temelkov. *Vestnik RMAT*. 2015; 2: 22–32. ISSN: 2224-6789.
7. Moskaeva M. A. Geoinformatsionno-kartograficheskiy analiz turistskogo potoka Serbii [Geoinformation-cartographic analysis of the tourist flow in Serbia]. M. A. Moskayeva, S. A. Teslenok. *Ogarev-online* : [website]. 2020. No. 10. URL: http://journal.mrsu.ru/arts/geoinformacionno-kartograficheskij-analiz-turistskix-potokov-i-potenciala-serbii-dlya-vyyavleniya-perspektiv-kulturno-poznavatelnogo-turizma. Date of publication 07/13/2020 (in Russ.).
8. Osipova L. B. Gostinichnyy i turisticheskiy biznes vo vremya pandemii koronavirusa COVID-19 [Hotel and tourism business during the COVID-19 coronavirus pandemic]. L. B. Osipova. Molodoy uchenyy [Young scientist]. 2020; 23(313): 429–433. ISSN: 2072-0297 (in Russ.).
9. Radulovic N. Sovremennoye sostoyaniye i perspektivy turizma v Chernogorii [The current state and prospects of tourism in Montenegro]. N. Radulovic. Tsivilizatsiya znaniy: rossiyskiye realii [Civilization of knowledge: Russian realities] : Proceedings of the Nineteenth International Scientific Conference. Moscow : Russian New University Publ., 2018. P. 413–421. ISBN: 978-5-89789-139-9 (in Russ.).
10. Tairov R. "My usvoili urok" : Chernogoriya nazvala oshibkoy zakrytiye granits iz-za COVID-19 ["We have learned the lesson" : Montenegro called the closure of borders due to COVID-19 a mistake]. R. Tairov. *Forbes* : [website]. URL: https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/416789-my-usvoili-urok-chernogoriya-nazvala-oshibkoy-zakrytie-granic-iz-za-covid-19. Date of publication 12/18/2020 (in Russ.).
11. Shchetinina V. A. Balkany mezhdu Rossiyey i stranami Zapada: svyazuyushcheye zveno ili novaya tochka konfrontatsii [The Balkans between Russia and Western countries: a connecting link or a new point of confrontation]. V. A. Shchetinina. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2019; 7(245): 78–82. ISSN: 2072-0297 (in Russ.).

Информация об авторах:
Кунич Звездан (г. Баня-Лука, Босния Герцеговина) — аспирант, Российский университет дружбы народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая 6, Москва, 117198, Россия.
Музыкант Валерий Леонидович — доктор социологических наук, профессор, ИОМ РАНХиГС, пр-т Вернадского, 82/3, офис 306, Москва, 119571, Россия; профессор РУДН. РИНЦ AuthorID: 389187.

Information about the authors:

Kunich Zvezdan (Banja Luka, Bosnia and Herzegovina) – postgraduate student of the RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198, Russia.
Muzykant Valery L. – Doctor of Sci. (Sociology), Professor, IOM RANEPA, 82/3 prospekt Vernadskogo, 82/3, office 306, Moscow, 119571, Russia; RUDN University professor, Author ID (RCSI): 389187.

Статья поступила в редакцию 12.01.2021; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 01/12/2021; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 170–180.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 170–180.
Научная статья
УДК 339.13
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.21

Индия на мировом рынке фармацевтической продукции: проблемы и перспективы

Юлия Александровна Коновалова
Российский Университет Дружбы Народов (РУДН) Москва, Россия.
konovalova_yua@rudn.university, https://orcid.org/0000-0002-8101-24624

Аннотация. В современных условиях неопределенности и нестабильности, вызванными колебаниями мировых цен на нефть, политикой неприкрытого протекционизма США и торговыми войнами, пандемия вируса COVID-19 стала еще одним вызовом, вставшим перед субъектами мирового хозяйства в конце 2019 г. – начале 2020 г. Проявилась неготовность мировой экономики в целом и в частности системы здравоохранения и фармацевтической промышленности к новым мутациям вируса, разработка и тестирование вакцины от которого потребует не один год. Несмотря на то, что Индия является мировым лидером в производстве дженериков, входит в ТОР-10 мировых производителей фармацевтической продукции, одними из основных проблем индийской фармацевтической промышленности являются зависимость от китайских поставок активных фармацевтических ингредиентов и кризис ферментационной отрасли Индии. Китай обеспечивает более 70% поставок активных фармацевтических ингредиентов, что напрямую относится к вопросу внешнеэкономической безопасности страны в контексте значительного населения Индии, обеспеченности только трети населения страны медицинской страховкой, низкими доходами и превалирующим неорганизованным/теневым сектором на рынке труда. Научная работа охватывает анализ мирового рынка фармацевтической промышленности, а также оценивает степень участия и вовлеченности развивающейся страны в данном высокотехнологичном производстве. Автором выявлены сильные и слабые стороны индийского фармацевтического рынка в условиях реализации государственной инициативы.

Ключевые слова: Индия, фармацевтическая промышленность, ТНК, дженерики, химическая промышленность, Make in India.

Благодарности. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-014-00011/20 «Сравнительный анализ выгод и рисков встраивания национальных компаний в глобальные цепочки стоимости: на примере фармацевтической отрасли России, Беларуси и Казахстана».

Для цитирования: Коновалова Ю. А. Индия на мировом рынке фармацевтической продукции: проблемы и перспективы / Ю. А. Коновалова // Вестник МИРБИС, 2021; 1(25): 170–180. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.21

JEL: F36, F 63

Original article

India on the international market of pharmaceutical goods: problems and prospects

Yuliya A. Konovalova
Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia
konovalova_yua@rudn.university, https://orcid.org/0000-0002-8101-24624

Abstract. Present period of time can be called the time of turbulence and uncertainty, due to the set of difficult number of factors, including COVID-19. Since the beginning of this year lot of types of economic activity had to transfer to the on-line regime, so it led to the incredible growth of Internet traffic, numbers of users and subscribers, number of contract on services connected with ICT. At the same time, it needs to underline that the real sector of the economy had no opportunity to be secured against the unpredictable influence of pandemic. It needs to pay great attention to the countries with the great population burden, such as China and India. Pandemic situation reflected the crisis of pharmaceutical industry and health care all over the world. Since 2014 the national initiative named «Make in India» has been implementing in the country and aimed at the increasing of the Indian economy attractiveness for the foreign direct investors. Investigation let the author to find out 2 key problems of the Indian pharmaceutical industry such as dependence on Chinese import of active pharmaceutical ingredients and the total collapse of fermentation industry.

Key words: India, pharmaceutical industry, TNCs, generics, chemistry industry, Make in India.

Acknowledgments. The study was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research within the framework of scientific project No. 20-014-00011/20 "Comparative analysis of the benefits and

risks of embedding national companies in global value chains: the example of the pharmaceutical industry in Russia, Belarus and Kazakhstan."

For citation: Konovalova Yu. A. India on the international market of pharmaceutical goods: problems and prospects. Yu. A. Konovalova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 170–180. (In. Russ.). doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.21

JEL: F 63

Введение

Текущий и, скорее всего, следующий год уже смело можно называть периодом беспрецедентной турбулентности не только по причине общемировой пандемии COVID-2019, замедления темпов роста мировой экономики и показателей международных экономических отношений, но и непредсказуемости результатов выборов президента США и связанных с этим последствий.

Частичное перемещение отдельных видов экономической деятельности в «онлайн» пространство приведут, несомненно, к увеличению спроса на цифровые услуги, к резкому росту Интернет-трафика и пользователей сети и т. д. Однако производства реального ректора экономики не могут быть переведены в онлайн пространство, вследствие чего являются наиболее уязвимыми в свете общемировой пандемии и рисков роста числа заболевших, несмотря на предпринимаемые меры по разработке вакцин многими странам одновременно.

Данные, отражающие показатели деятельности фармацевтической промышленности за 2020 г. предстоит не только собрать, но и объективно оценить. Поэтому в данном исследовании были использованы последние доступные и объективные данные, а также «прогнозы», составленные еще до пандемии COVID-2019.

Результаты

По последним данным, опубликованным в апреле 2019 г. Hardman and Co, рост мирового рынка рецептурных препаратов в 2017 г. составил 4,3 %, в 2018 г. рост составил 4,8 %, при этом в абсолютном выражении показатель увеличился в 2017–2018 гг. с 825 млрд долл. США до 865 млрд долл. Американский рынок фармацевтической продукции в 2017–2018 гг. увеличился с 323 млрд до 337 млрд долл. США, охватив при этом 39 % мирового рынка фармацевтической продукции. По оценкам компании на TOP-15 производителей лекарственных препаратов в 2018 г. приходилось 52,7 % мирового производства лекарств, в 2017 г. на TOP-15 производителей приходилось 53,0 %. В целом 2018 г. оказался непростым для фармацевтической промышленности, главным образом по причине политической нестабильности, а также повышенного интереса со стороны правительств и средств массовой информации к особенностям ценообразования давно используемых препаратов, а также роста спроса на дженерики.

В 2018 г. TOP-15 мировых производителей фармацевтической продукции реинвестировали 20,8 % дохода от продаж в разработку новых продуктов, в 2017 г. данный показатель составил 20,3 %. Средний объем расходов на НИОКР TOP-15 мировых производителей в 2018 г. составил 7 млрд долл. (в 2017 г. данный показатель составил 5,7 млрд долл. США), колебания были в промежутке от 3,4 млрд долл. (Bayer) до 9,9 млрд долл. (Roche). Общий объем затрат на НИОКР TOP-15 производителей в 2017 г. составил 86,6 млрд долл., к 2018 г. объем расходов увеличился до 90,7 млрд.долл., при этом, на TOP-40 компаний пришлось 122 млрд долл. Стоит отметить и тот факт, что компании продолжают поступательно наращивать объемы расходов на НИОКР — так, за период 2008–2018 гг. объем инвестиций TOP-15 производителей со среднегодовым темпом роста в 2,3 % увеличился с 72,3 млрд долл. США (19,3 % от объема продаж) до 90,7 % (20 %).

Прогнозы, разработанные в 2019 г. на период до 2023 г., были ориентированы на показатель в 1,5 трлн долл. с ежегодным коридором роста в 3–6 %, которых должен был бы достичь фармацевтический рынок к 2023 г. При этом США и развивающиеся страны должны остаться драйверами роста рынка фармацевтической промышленности. Показатели роста европейских рынков фармацевтики, как прогнозировалось, могут сократиться до уровня в 1–4 % (в течение предыдущих 5 лет в среднем рост составил 3,8 %). Китай должен был остаться одним из главных «развивающихся» фармацевтических рынков, который к 2023 г., по «допандемическим» прогнозам мог достичь показателя в 140–170 трлн долл. США с ежегодным темпом роста в 3–6 %.

В 2018 г. глобальные расходы на медицинские

© Коновалова Ю. А., 2021

препараты составили 1,2 трлн долл., к 2023 г., в соответствии с «доковидным» прогнозом, они должны были превысить 1,5 трлн долл. Расходы на медицинскую продукцию в Китае по итогам 2018 г. составили 137 млрд долл. США, в Японии данный показатель составил 86 млрд долл. Американские расходы на медицинскую продукцию прогнозировались на уровне 625–655 млрд долл. (рост на 4–7%), при этом чистая прибыли производителей должна была сократиться на 35 %. Как ожидается, число новых продуктов, которые будут внедрены, должно было увеличится в среднем с 46 до 54 к 2023 г., при одновременном росте расходов развитыми экономиками на новые торговые марки до 45,8 млрд долл. США. Одним из ожиданий к 2023 г. является усиление глобальной конкурентоспособности на мировом рынке медицинской продукции [The Global Use.., 2019; Мусихин, 2019].

В TOP-15 мировых производителей фармацевтической промышленности входят Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson, Merck & Co, Sanofi, AbbVie, GlaxoSmithKline, Amgen, Gilead Sciences, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, AstraZeneca, Bayer, Novo Nordisk (Рисунок 1.).

Pharmaceutical industry – evolution of global ranking 2003-2018

	2003		2008		2013		2018	
#	Company	Share	Company	Share	Company	Share	Company	Share
1	Pfizer	8.95%	Pfizer	6.36%	Novartis	6.02%	Pfizer	5.25%
2	GlaxoSmithKline	6.88%	Sanofi	5.85%	Pfizer	5.81%	Roche	5.19%
3	Merck & Co	4.76%	GlaxoSmithKline	5.74%	Roche	5.03%	Novartis	5.17%
4	Johnson & Johnson	4.52%	Novartis	5.28%	Merck & Co	4.81%	Johnson & Johnson	4.71%
5	Aventis	4.39%	Roche	5.04%	Sanofi	4.77%	Merck & Co	4.32%
6	Novartis	4.38%	AstraZeneca	4.66%	GlaxoSmithKline	4.28%	Sanofi	4.06%
7	AstraZeneca	4.24%	Johnson & Johnson	3.73%	Johnson & Johnson	3.61%	AbbVie	3.71%
8	Roche	3.41%	Merck & Co	3.35%	AstraZeneca	3.30%	GlaxoSmithKline	3.51%
9	Bristol-Myers Squibb	3.23%	Eli Lilly	2.86%	Eli Lilly	2.64%	Amgen	2.60%
10	Eli Lilly	2.77%	Bristol-Myers Squibb	2.69%	AbbVie	2.41%	Gilead Sciences	2.51%
11	Wyeth	2.77%	Abbott Labs	2.60%	Teva	2.35%	Bristol-Myers Squibb	2.49%
12	Abbott Labs	2.45%	Schering-Plough	2.50%	Amgen	2.34%	Eli Lilly	2.48%
13	Takeda	2.21%	Wyeth	2.46%	Novo Nordisk	1.91%	AstraZeneca	2.43%
14	Sanofi	2.04%	Amgen	2.23%	Bayer	1.91%	Bayer	2.21%
15	Amgen	1.82%	Bayer	2.23%	Takeda	1.90%	Novo Nordisk	2.05%
		58.8%		57.6%		53.1%		52.7%

Рис. 1. Динамика изменения позиций и веса компаний в TOP-15 в 2003–2018 гг. (%)
Источник: [Global pharmaceuticals, 2019]

За 15 лет (с 2003 г. по 2018 г.) доля TOP-15 мировых производителей фармацевтической продукции, параллельно с ротацией позиций компаний в рейтинге, сократилась с 58,8 % до 52,7 %. Основная причина сокращения доли TOP-15 ведущих фармкомпаний кроется в росте активности компаний из развивающихся стран. Наиболее продаваемым препаратом по итогам 2018 г. был Humira[1] (компания «AbbVie») — объем продаж составил 20 млрд долл. США; на TOP-10 наиболее продаваемых лекарственных препаратов в 2018 г. пришлось 9,5 % [Global pharmaceuticals, 2019].

По данным Национального статистического офиса Индии (National Statistical Office) последнего детализированного отчета о показателях деятельности индийской промышленности за 2017–2018 финансовый год, в стране насчитывалось более 4 300 функционирующих фармацевтических производств с совокупным объемом основного капитала около 1,19 трлн инд. рупий. Общий объем выпущенной продукции составил 2,85 трлн инд. рупий, полученная выручка — 8,7 трлн инд. рупий и величина чистой прибыли — 5,38 трлн инд. рупий[2].

В TOP-15 лидеров индийской фармацевтической промышленности входят: Sun Pharmaceutical Industries Lim., Aurobindo Pharma Lim., Lupin Lim., Cipla Lim., Dr. Reddy's Laboratories, Cadila Healthcare Lim., Intas Pharmaceuticals Lim., Glenmark Pharma Lim., Torrent Pharmaceuticals Lim., ManKind Pharma Lim., Biocon Lim., Piramal Enterprises Lim., Wockhardt Lim., Divis Laboratories Lim., Abbott India Lim.

В 2014 г. в стране была запущена государствен-

1 Препарат используется при различных формах артрита.

2 Ежегодное исследование положения дел в промышленном секторе Индии. 2017–2018 финансовый год // Национальный статистический офис Республики Индия : [сайт]. URL: http://www.csoisw.gov.in/cms/cms/Files/70.pdf (дата обращения: 22.11.20).

ная инициатива Make in India[3], которая явилась своего рода ответом на экономическую нестабильность индийской экономики на тот момент и призванную превратить страну в один из самых привлекательных регионов в мире с точки зрения приложения прямых иностранных инвестиций и размещения производственных мощностей. Инициативой охвачены 25 секторов индийской экономики, фармацевтическая промышленность является одним из них.

Индийская фармацевтическая промышленность занимает 3-е место в мире по объему производства и 10-е по стоимостному показателю. Общий объем фармацевтического производства в 2018–2019 финансовом году, включая лекарственные препараты и медицинскую продукцию, оценивается на уровне 43 млрд долл. США. Общий объем индийского экспорта лекарственных препаратов и иной медицинской продукции оценивается на уровне 20 млрд долл., 90 % из которого приходится именно на лекарственные препараты. При этом объём импорта медицинской продукции в 2 раза меньше, что означает возможность страны, в целом, обеспечить себя лекарственными препаратами и относительно слабо зависит от поставок данной продукции.

Индия является крупнейшим производителем дженериков, лекарственных препаратов, не требующих рецепта врача, содержащих фармацевтический ингредиент идентичный «оригиналу» препарата, т. е. фактически выступающих относительно недорогими заменителями. Одно из революционных достижений Индии — предоставление доступной поддерживающей терапии в лечении ВИЧ. Одновременно с этим, Индия является самым крупным в мире поставщиков доступных вакцин, низкая цена и высокое качество обеспечили индийской фармацевтической промышленности стабильный спрос и превратили страну в «мировую фармацевтическую фабрику». Доля фармацевтической промышленности по последним данным составляет около 1,72 % ВВП страны.

По данным, опубликованным Департаментом химической и нефтехимической промышленности, в течение последних 6 финансовых лет (с 2012–2013 по 2017–2018) общий объем промышленного производства увеличился с 67,79 трлн инд. рупий до 89,81 трлн инд. рупий, из которых объем производства фармацевтической продукции за тот же период с 1,96 трлн инд. рупий до 3,05 трлн инд. рупий, число фабрик/заводов увеличилось с 4 907 до 4 949, численность работников — с 328,4 тыс. человек до 431,7 тыс. человек[4].

Республика осуществляет поставки фармацевтической продукции в более чем 200 стран, включая рынки развитых экономики — США, Западной Европы, Японии, Австралии. За период с 2010–2011 по 2018–2019 (финансовых лет) объем экспорта фармацевтической продукции увеличился с 10,23 до 18,75 млрд долл. США, за этот же период импорт увеличился не значительно — с 3,7 до 5,65 млрд долл.

Одним из ключевых принципов индийской фармацевтической промышленности является доступность и ценовая обоснованность выпускаемых препаратов, которая позволит не только обеспечить население необходимыми лекарствами и иной медицинской продукцией, но и позволит бизнесу получать прибыли, частично реинвестировать их в расширение производства и научно-исследовательский процесс. Национальная фармацевтическая политика, утвержденная в стране в 2012 г., ставит перед собой следующие цели: Лекарственные препараты должны быть доступны по цене населению страны; Фармацевтическая промышленность должна быть обеспечена стабильной поддерживающей регулятивной средой и бизнес климатом; Местные индийские производства должны стараться обеспечивать население страны необходимыми препаратами и продукцией (т. е. производством полного цикла); Обеспечение высокого качества продукции, выпускаемой на национальный и мировой рынки; Создание необходимых условий для проведения НИОКР, и коммерциализации инноваций; Обеспечение роста и развития фармацевтической промышленности страны [Annual Report 2019–20].

В соответствии с «Консолидированной инвестиционной политикой Индии» допустимый уровень вхождения иностранного инвестора в индустрию составляет 100 % для «инвестиций с нулевого цикла» или «greenfield investments», в отношении которых осуществляются политика «автоматического пути» (без необходимости со-

3 О программе см.: URL: https://www.makeinindia.com/about

4 Chemicals and Petrochemicals statistics at a glance – 2019 / Government of India; Ministry of Chemicals & Fertilizers, Department of Chemicals and Petrochemicals. New Delhi, 2020. 206 p. URL: https://chemicals.nic.in/sites/default/files/Chemical%20and%20Petrochemical%20Statistics%20at%20a%20Glance-2019%20%281%29.pdf

гласования с федеральными органами исполнительной власти и правительством страны). При этом для инвестиций в проекты с уже имеющейся инфраструктурой (brownfield investments) обозначается порог вхождения в 74 % и требуется частичное согласование [Consolidated FDI Policy, 2020].

Данные условия имели позитивный эффект. В 2000–2001 финансовом году приток ПИИ в индийскую экономику (вложения в акции) составил 2,3 млрд долл., в 2019–2020 финансовом году показатель составил уже 49,9 млрд долл. США. При этом, основные вложения приходятся на акционерный капитал. Главными инвесторами в индийскую экономику в 2019–2020 финансовом году явились: Маврикий (8,2 млрд долл.), Сингапур (14,67 млрд долл.), Нидерланды (6,5 млрд долл.), Япония (3,2 млрд долл.), США (4,2 млрд долл.), Великобритания (1,4 млрд долл.), Германия (0,48 млрд долл.), Кипр (0,87 млрд долл.), Франция (1,89 млрд долл.), Каймановы острова (3,7 млрд долл. США).

Если в 2018–2019 финансовом году объем ПИИ в фармацевтическую промышленность составил 266 млн долл. США, то в 2019–2020 финансовом году — 518 млн долл., но здесь необходимо отметить, что в целом, динамика достаточно нестабильна, поскольку еще в 2017–2018 финансовом году объем ПИИ составлял 1 млрд долл. За период же с апреля 2000 г. по март 2020 г., т.е. за 20 финансовых лет., объем накопленных ПИИ в фармацевтический сектор Индии составил 16,5 млрд долл. За 20 лет общий объем накопленных ПИИ в Индию составил 470,1 млрд долл. США [Fact Sheet.., 2019; Fact Sheet .., 2020].

Основными компаниями-инвесторами в индийскую фармацевтическую промышленность являются: Teva Pharmaceuticals (Израиль), Nipro Corporation (Япония), Procter & Gamble (США), Pfizer (США), Glaxo Smith Kline (Великобритания), Johnson & Johnson (США), Otsuka Pharmaceutical (Япония), AstraZeneca (Швеция-Великобритания)[1].

При Департаменте фармацевтической промышленности Индии реализуется «зонтичная» схема поддержки и защиты промышленности: «Схема развития фармацевтической промышленности». Цель схемы состоит в повышении эффективности и конкурентоспособности национальной фармацевтической промышленности и выведения промышленности на мировой уровень, гарантируя доступность, наличие и качество фармацевтической продукции потребителям во всем мире. Объем финансирования, выделенный на 3 финансовых года с 2017–2018 по 2019–2020 составил 4,8 млрд инд. рупий.

В рамках Департамента также функционирует несколько рабочих групп по высокотехнологичному сотрудничеству.

- Рабочая группа ЕС и Индии по фармацевтике, биотехнологиям и медицинским разработкам
- Рабочая группа Туниса и Индии по лекарственным препаратам и фармацевтической продукции
- Рабочая группа Украины и Индии по вопросам здравоохранения и фармацевтической продукции
- Техническая рабочая группа Филиппин и Индии по вопросам создания «Фармацевтической зоны» и «Вопросам регистрации и иным в области фармацевтической промышленности»
- Рабочая группа Алжира и Индии по фармацевтической продукции
- Рабочая группа Египта и Индии по здравоохранению и фармацевтической продукции
- Рабочая группа Узбекистана и Индии по фармацевтической продукции
- Рабочая группа России и Индии по фармацевтической продукции
- Рабочая группа Китая и Индии по фармацевтической продукции

Несмотря на наличие высококвалифицированных кадров в фармацевтической промышленности и производстве медицинской продукции, одной из основных проблем является недостаточное качество выпускаемой продукции (медицинских устройств/изделий[2]), что, в том числе, влияет и на структуру индийского экспорта фармацевтической продукции. Основу индийских поставок в области фармацевтической продукции составляют прочие инструменты и приборы; катетеры и подобная им продукция, а также иглы; диагностические реагенты; микротомы, части и принадлежности; офтальмологические устрой-

1 Make in India. URL: https://www.makeinindia.com/about

2 К медицинским устройствам/девайсам/инструментам относятся: медицинские расходные материалы, медицинской оборудование, медицинские устройства, хирургические инструменты, импланты, диагностические препараты и оборудование

ства и инструменты и др.

В настоящее время в стране работает несколько медицинских кластеров по созданию медицинского оборудования.

- Штат Гуджарат — производство фармацевтической продукции
- Штат Махараствра — производство фармацевтической продукции
- Штат Карнатака — производство инсулиновых ручек, стентов, имплантов, медицинской электроники
- Штат Харьяна — недорогие медицинские расходные материалы
- Штат Андхра Прадеш — производство медицинской электроники
- Штат Тамил Наду — производство медицинской электроники

Важным вопросом контроля в фармацевтической промышленности Индии является ценообразование в силу разных и сложных факторов, сопряженных и с общим числом населения в стране, и с уровнем дохода, и с доступностью базовых социальных услуг, и т. д.

С 1997 г. в стране действует независимый орган — Национальной агентство по ценообразованию в сфере фармацевтической промышленности, в обязанности которого входит фиксация и ревизия цен на лекарственные препараты в соответствии с Приказом о контроле цен на лекарственные препараты, а также информирование правительства о ходе реализации фармацевтической политики, ценовой и физической доступности лекарств. Также в его компетенции находятся перечни лекарственных препаратов, их классификация, а также допустимый порог повышения цен на них [Annual Report 2019–20].

Экспертами выделяется несколько факторов, которые являются конкурентными преимуществами индийского рынка фармацевтической продукции, главным из которых является относительная экономия по сравнению с затратами на производство в развитых экономиках, в частности: относительно низкая себестоимость выпускаемой продукции. Доступность фармацевтической продукции с точки зрения физической и стоимостной оценки является ключевым принципом государственной политики; еще одной задачей является развитие сетей аптечного обслуживания даже в удаленных районах; широкий ассортиментный шлейф и производство дженериков — доступных заменителей оригинальных лекарств; государственная поддержка и либерализация инвестиционной политики, доступность сектора для иностранных инвесторов.

В настоящее время индийскую фармацевтическую промышленность можно подразделить на 4 сегмента: активные фармацевтические субстанции; технологии изготовления лекарственных препаратов; научные исследования, проводимые по договору; Биоподобные лекарственные препараты (воспроизведённые препараты) [Мусихин, 2019а].

Из последнего отчета, опубликованного в 2018 г. Федерацией индийских торгово-промышленных палат (FICCI, Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry), при всех непростых обстоятельствах и условиях, в которых функционирует индийская экономика, фармацевтическая промышленность в последние лет (2013–2018 гг.) росла в среднем на 6–7 % в год. При этом, ключевыми драйверами индийского фармацевтического рынка являются: значительный рост спроса на индийскую доступную продукцию, на дженерики и вакцины, «спасающие» мир; стабильный спрос на национальном рынке; оценки экспертов относительно вхождения страны в TOP-3 фармацевтических мировых рынков к 2030 г.; низкие издержки на производство по сравнению с другими участниками мирового фармацевтического рынка (в среднем, оплата труда ниже на 30–40 %).

Росту индийского фармацевтического рынка в дальнейшем способствуют следующие условия: рост населения, слабая профилактика заболеваний и, соответственно, рост заболеваний и рост спроса на лекарственные препараты; меняющаяся регулятивная среда и формирования структуры стоимости; поиск альтернативных путей взаимодействия с врачами, развитие и организация методов дистанционного лечения; большее вовлечение пациентов в процесс лечения; повышение роль фармацевтов [Trends & Opportunities.., 2018].

Как известно, рост населения сопровождается ростом заболеваемости и возникновением новых болезней, поэтому спрос на фармацевтическую продукцию является постоянным. По данным ООН, к 2028 г. численность населения Индийской Республики, может достичь 1,45 млрд человек. Социально-экономические изменения, как правило, сопровождаются изменениями в об-

ласти здравоохранения, динамики и структуры, так называемых, социально значимых заболеваний, к которым относятся различного вида образования, диабет, склонность к ожирению, инсульты и инфаркты. Рост доходов населения напрямую влияет не только на структуру расходов, но и на формирование государственного бюджета, в структуре которого фармацевтическая промышленность и расходы на нее занимают не последнюю роль, поскольку напрямую связаны с системой здравоохранения. Например, в 2017–2018 финансовом году расходы на здравоохранение в структуре Союзного Бюджета увеличились на 23 %, что, по мнению аналитиков, должно было придать дополнительный импульс развитию фармацевтического сектора. Параллельно с этим, правительство предложило внести ряд поправок в «Правила к лекарственным препаратам и косметическим средствам», которые позволят сделать индийский фармацевтический рынок более доступным для дженериков. Еще одной мерой поддержки фармацевтического сектора в 2017–2018 финансовом году стало введение ряда налоговых стимулов и пересмотр таможенных пошлин[1].

Сегодня индийская фармацевтическая промышленность делает ставку на дженерики, доступность и качество производимой продукции, что является неоспоримым конкурентным преимуществом по сравнению с другими международными производителями фармацевтики. В основе доступности фармацевтической продукции лежат низкие издержки на производство.

Безусловно, эпидемия COVID-2019 внесла самые значительные корректировки во все прогнозы, разработанные до зимы-весны 2020 г. По последним прогнозируемым данным индийская фармацевтическая промышленность может расти на 7–8 % ежегодно, при этом ежегодные доходы могут составить от 80 до 90 млрд долл. США к 2030 г., при росте в 11–12 % в год доходы могут составить 120–130 млрд долл. к 2030 г.

Для достижения глобального лидерства в области фармацевтической промышленности Индия должна приступить к достижению следующих поставленных целей:

- предоставление на национальном и международном уровне доступа к качественным и недорогим индийским лекарственным препаратам и медицинской продукции, с параллельным достижением цели по увеличению возраста дожития;
- увеличение инновационной составляющей в фармацевтической промышленности;
- к 2030 г. стать мировым лидером по производству и экспорту фармацевтической продукции, с параллельным обеспечением и закреплением позиций на нескольких конкурирующих зарубежных рынках, в частности, на рынке Китая и Японии;
- увеличение присутствия фармацевтической промышленности в формировании ВВП страны.

Одной из очевидных проблем не только индийской экономики в целом, но и здравоохранения, в частности, является демографическая нагрузка, выраженная, например, в том, что на 10 тыс. человек приходится 29 квалифицированных работников здравоохранения, в Китае на 10 тыс. человек приходится 41 квалифицированных работник сферы здравоохранения, в США — 111.

Еще одной острой проблемой индийского населения является низкая платежеспособность и возможность оплачивать медицинские счета. Расходы индийского правительства на здравоохранение в структуре ВВП крайне малы, с учетом такой значительной демографической нагрузки, и составляют всего около 1 %, в то время, как в Китае, Малайзии и Таиланде госрасходы на здравоохранение составляют от 2,5 % до 3 % от ВВП. Медицинской страховкой обеспечено менее 30 % населения страны, остальные же вынуждены самостоятельно покрывать медицинские расходы. Это приводит к тому, что граждане вынуждены делать непростой выбор — между здоровьем и другими нуждами и предметами первой необходимости (в том числе и продуктами питания). Поэтому главной задачей, стоящей перед индийским правительством, является не столько объем выпуска фармацевтической продукции, сколько ее доступность и контроль за ценообразованием. Однако и здесь существует множество «подводных камней», поскольку и сами производители фармацевтической продукции не могут работать себе в убыток, соответственно встает вопрос о инвестиционной составляющей, возможности допуска иностранных инвесторов в отрасли, государственных субсидиях и иных мерах

1 Sector survey: Pharmaceutical // Make in India : [website]. URL: https://www.makeinindia.com/article/-/v/sector-survey-pharmaceuticals (accsessed 11/22/2020).

поддержки, вплоть до налоговых льгот и каникул.

Рост индийских фармацевтических компаний в инновационном пространстве не достаточен: это касается как налоговой политики и поддержки отрасли, так и не достаточным обеспечением с точки зрения человеческого капитала — несмотря на значительной число аспирантов, до докторантуры доходят далеко не все, также существует разрыв между отраслевыми запросами и предложением со стороны программ выпускающих колледжей.

Фармацевтические компании часто встречаются с проблемами обеспечения государственного участия в секторе и в НИОКР и клинических исследованиях, в частности. Одним из «камней преткновения» являются жесткие требования для вхождения на рынок и участия в исследованиях.

Достаточно неутешительная статистика по ингредиентам, используемых страной в процессе производства препаратов, — 80 % обеспечивается КНР, что ставит индийских производителей в прямую зависимость от импортной составляющей и повышает риски от колебания мировых цен на отдельные виды компонентов, которые может обеспечить только Китай. В данном случае вопрос относится и к области внешнеэкономической безопасности и риске нарушения цепочки стоимости, в случае прерывания поставок, или колебания цен, или иных факторов.

Для решения проблем индийской фармацевтической промышленности, обозначенных выше, правительство, по мнению экспертов, должно сосредоточить усилия на следующем: развитие инфраструктуры здравоохранение и более интенсивное использование цифровых технологий; поддержание и при необходимости пересмотр благоприятной нормативно-правовой среды, в том числе и для иностранных инвесторов; изучение возможности создания независимого органа исполнительной власти для разработки и реализации целенаправленной политики в области фармацевтической промышленности; создание промышленных парков и специальных экономических зон с целью снижения зависимости от импорта; содействие инновациям и увеличение расходов на НИОКР, создание научно-исследовательской экосистемы в области фармацевтики; расширение и повышение качества кадрового резерва; гармонизация и следование международным стандартам качества выпускаемой продукции [Vision 2030.., 2019].

В начале 2020 г. компания Pricewaterhouse Coopers опубликовала исследование «Reviving the domestic API industry (PWC)», согласно которому в свете событий 2020 г. и вспышки COVID-2019, зависимость индийской фармацевтической промышленности и производство активных фармацевтических ингредиентов находятся под угрозой, поскольку стоят в прямой зависимости от импортных поставок необходимых компонентов. Главным образом угроза исходит от Китая, поскольку индийские фармпроизводители зависят от поставок активных фармацевтических ингредиентов (АФИ). Вспышка и возможности возникновения новых волн вируса ставят под угрозу развитие и регулярное производство индийских фармацевтических продуктов. По подсчетам «PWC» доля импорта активных фармацевтических ингредиентов за период с 1991 по 2019 гг. увеличилась с одного до 70 процентов, что говорит о тотальной неспособности национальных производителей обеспечить себя и фармацевтическую промышленность необходимыми компонентами. Опрос 19 ведущих индийских фармпроизводителей показал, что 50 % критических АФИ импортируются из Китая. Несмотря на то, что в стране производится половина все используемых АФИ, «сырье» для них также импортируется из Китая.

Конкурентным преимуществом китайских фармпроизводителей является масштаб производства и значительная государственная поддержка; наличие в стране особых экономических зон, превосходящих индийские аналоги в 10–15 раз; высокий уровень финансовой доступности, обеспечивающийся низкими ставками по кредитам (5–7 % против 11–14 % в Индии); низкий уровень затрат на логистику — 1 % против 3 % в Индии и т. д. АФИ представляют собой один из ключевых сегментов в структуре индийской фармацевтической промышленности и составляют порядка 35 % себестоимости. В среднем доля АФИ в структуре стоимости продукции может составлять около 40 %, в отдельных случаях данный показатель моет достигать 70–80 %.

Потеря индийскими производителями своих позиций на рынке АФИ обусловлена высокими стандартами и обязательными экологическими требованиями, что, соответственно, приводит к более высоким издержкам. Неточности в толковании приказа о контроле за ценообразованием

также приводят к тому, что производителям зачастую просто не выгодно заниматься экономической деятельностью из-за невозможности влиять на показатели прибыли предприятия, а значит и отсутствует экономическая целесообразность. Отсутствуют значимые финансовые стимулы и налоговые льготы, и эффективность программ государственной поддержки низка. Несмотря на правильность проводимой политики, потенциальные проекты по кооперации с другими крупными международными игроками в химической промышленности осложняются невысокой эффективностью индийских государственных органов и сложностью организации внутреннего рынка [Черников, 2016]. Число промышленных и технопарков в стране для производства фармпродукции оптового объема недостаточно, а ферментационная отрасль Индии находится в кризисной ситуации. [Indian pharmaceutical industry.., 2020; Коновалова, 2016; Коновалова, 2017; Кривцова, 2020; Колгушкина, 2018].

События 2020 г. должны стать катализатором для пересмотра политики развития фармацевтической промышленности Индии. Ориентация только на прямые иностранные инвестиции без расширения и развития внутренних возможностей и стимулов приведет к деградации сектора в стране, что в глобальном масштабе приведет к сокращению присутствия Индии на данном мировом рынке. Несмотря на провозглашенную в стране государственную инициативу Make in India и государственную поддержку, стимулы экономического роста и развития фармацевтической промышленности видятся именно в привлечении прямых иностранных инвестиций в отрасль и сокращении зависимости от импорта активных фармацевтических ингредиентов, поставки которых, главным образом, обеспечиваются Китаем.

Список источников

1. Гусаков, 2017 — *Гусаков Н. П.* Состояние и перспективы российско-индийского сотрудничества в высокотехнологичных отраслях экономики / Н. П. Гусаков, Ю. А. Коновалова // Финансы и кредит = Finance and credit. 2017. Т. 23. № 5 (725). С. 292–308. DOI: 10.24891/fc.23.5.292.
2. Колгушкина, 2018 — *Колгушкина И. А.* Развитие фармацевтической промышленности Индии / И. А. Колгушкина // Вестник науки и образования. 2018. № 9 (45). С. 111–113. ISSN: 2312-8089.
3. Коновалова, 2016 — *Коновалова Ю. А.* Российско-индийское сотрудничество в высокотехнологичных отраслях промышленности / Ю. А. Коновалова, С. Ю. Черников // Экономика в промышленности = Russian journal of industrial economics. 2016. № 2. С. 99–107. DOI: 10.1707/2072-1663-2016-2-99-107.
4. Кривцова, 2020 — *Кривцова А. А.* Основные преимущества и тенденции развития биотехнологических кластеров / А. А. Кривцова // Креативная экономика = Creative economy. 2020. Т. 14. № 5. С. 817–828. DOI: 10.18334/ce.14.5.110174.
5. Мусихин, 2019 — *Мусихин В. И.* Перспективы и тенденции развития мирового рынка фармацевтической промышленности / В. И. Мусихин, С. М. Балакирева // Экономические исследования и разработки. 2019. № 11. С. 83–97. eISSN: 2542-0208.
6. Мусихин, 2019а — *Мусихин В. И.* Анализ внешней торговли Индии продукцией фармацевтической промышленности / В. И. Мусихин, С. М. Балакирева // International journal of professional science. 2019. № 11. С. 102–115. eISSN 2542-1085.
7. Черников, 2016 — *Черников С. Ю.* Особенности маркетингового потенциала российских промышленных товаров на рынках Индии // Вестник Университета. 2016. №1. С. 122-126. ISSN 1816-4277.
8. Annual Report 2019–20 — Annual Report 2019-20 / Government of India Ministry of Chemicals & Fertilizers Department of Pharmaceuticals. New Delhi, 2020. 151 p. URL: https://pharmaceuticals.gov.in/sites/default/files/Annual%20Report%202019-20_0.pdf.
9. Consolidated FDI Policy, 2020 — Consolidated FDI Policy (Effective from October 15, 2020) / Department for Promotion of Industry and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2020. 110 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI-PolicyCircular-2020-29October2020_0.pdf.
10. Fact Sheet.., 2019 — Fact Sheet on Foreign Direct Investment – 2019 / Department for Promotion of Industry and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2019. 10 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_27May2019.pdf. Дата публикации 27.05.2019.
11. Fact Sheet.., 2020 — Fact Sheet on Foreign Direct Investment – 2020 / Department for Promotion of Industry

and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2020. 12 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_March20_28May_2020.pdf. Дата публикации 28.05.2020.

12. Global Pharmaceuticals — 2019. Global pharmaceuticals / Hardman&Co. London, 2019. 16 p. URL: https://www.hardmanandco.com/wp-content/uploads/2019/04/Global-Pharmaceuticals-2018-statistics-9-April-2019.pdf. Дата публикации: 19.04.2019.
13. Indian pharmaceutical industry.., 2020 — Indian pharmaceutical industry touch millions of lives through their social initiatives: IPA report / IPA, 2020. 16 p. URL: https://www.ipa-india.org/wp-content/uploads/2020/12/pr14dec20.pdf. Дата публикации: 14.12.2020.
14. The Global Use.., 2019 — The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023 : Forecasts and Areas to Watch / IQVIA, 2019. 60 p. URL: https://informatori.it/wp-content/uploads/2019/03/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023.pdf.
15. Trends & Opportunities.., 2018 — Trends & Opportunities for Indian Pharma / Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI). New Delhi, 2018. 20 p. URL: http://ficci.in/spdocument/22944/india-pharma-2018-ficci.pdf.
16. Vision 2030.., 2019 — Vision 2030 – defining the growth aspiration // The Indian pharmaceutical industry – the way forward / The Indian Pharmaceutical Alliance (IPA), 2019. URL: https://www.ipa-india.org/static-files/pdf/publications/position-papers/2019/ipa-way-forward.pdf.

References

1. Gusakov N. P. Sostoyaniye i perspektivy rossiysko-indiyskogo sotrudnichestva v vysokotekhnologichnykh otraslyakh ekonomiki [State and prospects of Russian-Indian cooperation in high-tech sectors of the economy]. N. P. Gusakov, Yu. A. Konovalova. *Finance and credit*. 2017; 23(5): 292–308. DOI: 10.24891/fc.23.5.292 (in Russ).
2. Kolgushkina I. A. Razvitiye farmatsevticheskoy promyshlennosti Indii [Development of the pharmaceutical industry in India]. I. A. Kolgushkina. *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Bulletin of science and education]. 2018; 9 (45): 111–113. ISSN: 2312-8089 (in Russ).
3. Konovalova Yu. A. Rossiysko-indiyskoye sotrudnichestvo v vysokotekhnologichnykh otraslyakh promyshlennosti [Russian-Indian cooperation in high-tech industries]. Yu. A. Konovalova, S. Yu. Chernikov. *Russian journal of industrial economics*. 2016; 2: 99–107. DOI: 10.1707/2072-1663-2016-2-99-107 (in Russ).
4. Krivtsova A. A. Osnovnyye preimushchestva i tendentsii razvitiya biotekhnologicheskikh klasterov [Main advantages and development trends of biotechnological clusters]. A. A. Krivtsova. *Creative economy*. 2020; 14(5): 817–828. DOI: 10.18334/ce.14.5.110174 (in Russ).
5. Musikhin V. I. Perspektivy i tendentsii razvitiya mirovogo rynka farmatsevticheskoy promyshlennosti [Prospects and development trends of the world pharmaceutical industry market]. V. I. Musikhin, S. M. Balakireva. *Ekonomicheskiye issledovaniya i razrabotki* [Economic research and development]. 2019; 11: 83–97. eISSN: 2542-0208 (in Russ).
6. Musikhin V. I. Analiz vneshney torgovli Indii produktsiyey farmatsevticheskoy promyshlennosti [Analysis of India's foreign trade in pharmaceutical industry products]. V. I. Musikhin, S. M. Balakireva. *International journal of professional science*. 2019; 11: 102–115. eISSN 2542-1085 (in Russ).
7. Chernikov S. Yu. Osobennosti marketingovogo potentsiala rossiyskikh promyshlennykh tovarov na rynkakh Indii [Features of the marketing potential of Russian industrial goods in the Indian markets]. *Vestnik Universiteta*. 2016; 1: 122–126. ISSN 1816-4277 (in Russ).
8. *Annual Report 2019-20*. Government of India Ministry of Chemicals & Fertilizers Department of Pharmaceuticals. New Delhi, 2020. 151 p. URL: https://pharmaceuticals.gov.in/sites/default/files/Annual%20Report%202019-20_0.pdf.
9. *Consolidated FDI Policy* (Effective from October 15, 2020). Department for Promotion of Industry and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2020. 110 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI-PolicyCircular-2020-29October2020_0.pdf.
10. *Fact Sheet on Foreign Direct Investment – 2019*. Department for Promotion of Industry and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2019. 10 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_27May2019.pdf. Publication date 05/27/2019.

11. *Fact Sheet on Foreign Direct Investment – 2020*. Department for Promotion of Industry and Internal Trade Ministry of Commerce and Industry Government of India. New Delhi, 2020. 12 p. URL: https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_March20_28May_2020.pdf. Publication date 05/28/020.
12. *Global pharmaceuticals*. Hardman&Co. London, 2019. 16 p. URL: https://www.hardmanandco.com/wp-content/uploads/2019/04/Global-Pharmaceuticals-2018-statistics-9-April-2019.pdf. Publication date 04/19/2019.
13. *Indian pharmaceutical industry touch millions of lives through their social initiatives* : IPA report. IPA, 2020. 16 p. URL: https://www.ipa-india.org/wp-content/uploads/2020/12/pr14dec20.pdf. Publication date 12/14/2020.
14. *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023 : Forecasts and Areas to Watch*. IQVIA, 2019. 60 p. URL: https://informatori.it/wp-content/uploads/2019/03/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023.pdf.
15. *Trends & Opportunities for Indian Pharma*. Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI). New Delhi, 2018. 20 p. URL: http://ficci.in/spdocument/22944/india-pharma-2018-ficci.pdf.
16. Vision 2030 – defining the growth aspiration. *The Indian pharmaceutical industry – the way forward*. The Indian Pharmaceutical Alliance (IPA), 2019. URL: https://www.ipa-india.org/static-files/pdf/publications/position-papers/2019/ipa-way-forward.pdf.

Информация об авторе:

Коновалова Юлия Александровна — Российский Университет Дружбы Народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. Author ID (РИНЦ): 349747.

Information about the author:

Yuliya A. Konovalova – Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198, Russia. Author ID (RCSI): 349747.

Статья поступила в редакцию 02.12.2020; одобрена после рецензирования 10.02.2021; принята к публикации 10.02.2021.
The article was submitted 12/02/2020; approved after reviewing 02/10/2021; accepted for publication 02/10/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 181–188.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 181–188.
Научная статья
УДК 330.42
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.22

Терцет, или опыт моделирования трех макроэкономических переменных

Валерий Григорьевич Гребенников
Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия
valerygrebennikov@yandex.ru

Аннотация. Постановка задачи: в экономической науке «производство» и «распределение» рассматриваются как последовательные этапы повторяющегося процесса «воспроизводства», где первое предшествует второму. Данная статья основывается на представлении производства и распределения как процессов, протекающих одновременно, или «параллельно», хотя (в общем случае) с разными скоростями.
Построение модели: задача сводится к решению дифференциального уравнения с тремя переменными, параметры которой используются для вывода условий смены динамических режимов воспроизводства на макроэкономическом уровне.
Выводы: разработка приемлемого метода оценки параметров системы, дает возможность предложить указанные измерения в качестве инструмента индикативного анализа макроэкономических процессов.

Ключевые слова: процесс, реакция, воспроизводство, запуск, выпуск, распределенный продукт, динамическая модель, динамический режим, макроуровень, лаг технологический, лаг трансакционный.

Для цитирования: Гребенников В. Г. Терцет, или опыт моделирования трех макроэкономических переменных / В. Г. Гребенников // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25). С. 181–188. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.22

JEL: C22

Original article

Terzet, or the experience of modeling three macroeconomic variables

Valery G. Grebennikov
Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Moscow, Russia.
valerygrebennikov@yandex.ru

Abstract. Problem statement: in economics, "production" and "distribution" are considered as successive stages of a repeating process of "reproduction", where the first precedes the second. This article is based on the view of production and distribution as processes occurring simultaneously, or "in parallel", although (in general) at different rates.
Building a model: the problem is reduced to solving a differential equation with three variables, the parameters of which are used to derive the conditions for changing the dynamic modes of reproduction at the macroeconomic level.
Conclusions: the development of an acceptable method for assessing the parameters of the system makes it possible to offer these measurements as a tool for indicative analysis of macroeconomic processes.

Key words: process, reaction, reproduction, launch, release, distributed product, dynamic model, dynamic mode, macro level, technological lag, transaction lag.

For citation: Grebennikov V. G. Terzet, or the experience of modeling three macroeconomic variables. V. G. Grebennikov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 181–188. (In. Russ.). doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.22

JEL: M21, C60

Всю жизнь я мечтаю об изощренной до совершенства простоте, как число 3

Постановка задачи

В настоящей статье решается задача построения дифференциального уравнения с тремя переменными, параметры которой используются для выведения условий смены динамических режимов воспроизводства на макроэкономическом уровне. В теоретическом и прикладном аспектах эта задача непосредственно примыкает к активно ведущимся исследованиям отечественных и зарубежных авторов, так называемых, «опережающих показателей (индикаторов)» в макроэкономическом прогнозировании и анали-

© Гребенников В. Г., 2021

зе конъюнктуры. [Богданова, 2018; Остапкович, 2000; Banerjee, 2006; Alexander, 1958].

Общие положения и термины

Принципиальным моментом аксиоматики предложенной макроэкономической модели является понятие «запуска» наряду с «выпуском» и «распределенным продуктом». Запуск — это поток незавершенного производства с определенным (технологическим) лагом, преобразующийся в поток выпуска, или готового продукта. Одновременно запуск — это поток прав требований на этот продукт, с определенным (трансакционным) лагом, преобразующийся в «распределенный продукт», готовый к использованию. В этом смысле мы говорим, что производство и распределение — не последовательные, а «параллельные» стадии воспроизводства.

В некоторой степени эта методологическая позиция созвучна работе [Бухвальд, 1984, с. 20–22], авторы которой трактуют стадию производства как материализацию социальных отношений, включая распределение.

Дополнительно уточним используемые далее термины. Так, термином «процесс» обычно обозначается любая разворачивающаяся во времени последовательность событий. Мы воспользуемся им в некотором специальном, более узком значении. Будем говорить о «процессе с выходом Y(t), запуском X(t), заделом A(t) и собственной скоростью $\lambda(t)>0$», если выполняется система уравнений:

$$Y(t) = \lambda(t)A(t), \qquad (1)$$
$$\frac{dA(t)}{dt} = X(t) - Y(t).$$

Здесь t – время, полагаемое непрерывным. Переменные Y(t) и X(t) суть потоки (мгновенные скорости на текущий момент t) одинаковой размерности. A(t) есть запас на текущий момент t. Если за единичный отрезок времени принят, скажем, 1 год, то [Y] = [X]=[A]/год, где скобки [] обозначают размерность соответствующей величины. Иначе говоря, Y(t) и X(t) суть «мгновенные годовые скорости». Параметр $\lambda(t)$ имеет размерность, обратную времени, т. е. в данном случае 1/год.

Процесс с постоянной собственной скоростью $\lambda(t) = \text{const} = \lambda$ будем называть «квазиравномерным». Как следует из системы (1), квазиравномерный процесс описывается дифференциальным уравнением:

$$\frac{dY}{dt} = \lambda(X(t) - Y(t)), \qquad (2)$$

с непрерывной функцией X(t) и начальным условием $Y(0) = Y_0$. Таким образом, квазиравномерный процесс формально эквивалентен тому, что называют «экспоненциально распределенным запаздыванием переменной Y(t) от переменной X(t) с темпом λ». Последнее является распространенным элементом динамических моделей в теоретической и прикладной экономике, особенно на макроуровне. Используя уравнение (2) в наших построениях, мы предпочитаем содержательно трактовать его в более удобных для экономического языка терминах процесса (скорость увеличения выходного потока пропорциональна скорости увеличения задела), оставляя в качестве дополнительной трактовку в терминах запаздывания (в частности, при интерпретации параметра λ, точнее, обратной ей величины, как «среднего лага процесса»). В дальнейшем термин «процесс» будет, когда это удобно, применяться также к переменной, являющейся выходом процесса.

Условимся, что два процесса являются «последовательными», если выход одного эквивалентен запуску другого, и «параллельными», если совпадают их запуски.

Введем еще один специальный термин «реакция с дифферентом X(t) – Y(t) и собственной скоростью $\gamma(t)$ для обозначения функции Z(t), удовлетворяющей уравнению:

$$\frac{dZ(t)}{dt} = \gamma(X(t) - Y(t)), \qquad (3)$$

где X(t), Y(t) – непрерывные функции от времени одинаковой с Z(t) размерности, $\gamma(t)$ — положительный параметр размерности 1/год. Примером реакции является динамика потока выпуска, если его ускорение пропорционально разрыву между потоками спроса и продаж. Аналогично процессу, реакцию с постоянной собственной скоростью будем называть «квазиравномерной».

Экономическая интерпретация и решение

Вернемся к высказанному выше базисному предположению о динамической природе сочетания производства и распределения в системе воспроизводства на макроуровне. Производство как создание благ, годных для полезного использования в потреблении, а также для наращива-

ния производственного потенциала экономики (верхней границы потока выпуска), отражает технологический аспект воспроизводства, тогда как распределение, определяемое нами как формирование притязаний экономических агентов на блага, вышедшие из производства, отражает трансакционный аспект воспроизводства. Учитывая предложенные терминологические договоренности, выражение «будем рассматривать производство и распределение как параллельные процессы» означает следующее: 1). На текущий момент t имеет место запас «производственный задел», или «продукт в производстве» A(t) и пропорциональный ему поток выпуска с мгновенной скоростью $Y(t) = \lambda(t)A(t)$. При этом производственный задел прирастает на величину запуска X(t) за вычетом выбытия, равного выпуску, т. е. с мгновенной скоростью $V(t) – Y(t)$. 2). На тот же текущий момент t имеет место запас «распределительный (трансакционный) задел», или «продукт в распределении» B(t) и пропорциональный ему поток распределенного продукта, или дохода, с мгновенной скоростью $U(t) = к(t)B(t)$. При этом распределительный задел прирастает на величину запуска V(t) за вычетом выбытия, равного распределенному продукту, т. е. с мгновенной скоростью $V(t) – U(t)$. Имеется в виду, что в общем случае $\lambda(t) \neq к(t)$. Ради упрощения дальнейшего анализа ограничимся рассмотрением квазиравномерных процессов, т. е $\lambda(t)= \lambda$, $к(t) = к$

Подчеркнем принципиальное значение определения производства и распределения как параллельных, а не последовательных процессов — в последнем случае в качестве запуска распределительного процесса был бы задан поток выпуска Y(t). Различие этих определений весьма существенным образом сказывается на динамических характеристиках воспроизводства в его абстрактно-теоретическом отражении.

Еще одним «тонким» моментом рассматриваемой концепции является включение в макроэкономический анализ хорошо известного экономистам и инженерам понятия запуска, пожалуй, в явной форме это делается впервые. Котлован, отрытый под фундамент будущего здания, непосредственно выступает как отдельное реальное благо, к тому же допускающее другое использование. Но котлован можно рассматривать и как будущее готовое здание в начале его строительства, т. е. как «запуск здания». В том же смысле говорят о запуске партии автомобилей в количестве 30 штук и т. п. Мера запуска и мера готового продукта совпадают, только относятся они к разным моментам производственного цикла. «Возраст», а не количество, как бы его ни измеряли, в тоннах, штуках или рублях — вот их единственное отличие. Разумеется, это не значит, что потоки запуска и выпуска совпадают в каждый текущий момент «абсолютного» («общего», «внешнего») времени. Такое может быть только в случае, когда, при прочих равных условиях, поток запуска достаточно долго поддерживается на постоянном уровне. По-видимому, поток макроэкономического запуска соответствует величине ВВП, но это утверждение оставим пока под вопросом, придерживаясь высокого уровня абстракции, принятого в данной работе.

Применение уравнения (2) к квазиравномерным процессам производства и распределения определяет динамику переменных Y(t) и U(t) при известной траектории V(t) и соответствующих начальных значениях Y0 и U0. Что касается запуска V(t), то представим эту переменную как квазиравномерную реакцию с дифферентом $U(t) – Y(t)$. Таким образом, предполагается, что ускорение запуска пропорционально скорости увеличения «дисбаланса распределения», или части притязаний на готовый продукт, не покрытых потоком выпуска. Это похоже на обычное предположение в теории запасов. Поступления (скажем, за счет выпуска продукции), увеличиваясь или уменьшаясь с определенной скоростью, реагируют с обратным знаком на колебания запаса вокруг некоторого «нормального» уровня так, чтобы компенсировать уменьшение запаса (вследствие превышения выбытия, например, в результате продаж, над поступлениями) или корректировать избыток запаса (вследствие превышения потока поступлений над потоком выбытия). В рассматриваемом же случае роль поступлений в запас также исполняет выпуск Y, а в качестве выбытия выступает поток притязаний на готовый продукт U. Чтобы собственная скорость реакции, аналогично процессу, трактовалась как положительная величина, дифферент реакции мы записываем с перестановкой членов, т. е. U как поступления и Y как выбытие запаса, названного «трансакционным заделом».

Но большее внимание нам хотелось бы привлечь к другому соображению в пользу выдви-

нутого предположения о характере динамики макроэкономического запуска V(t). Оно уводит в сторону от привычного мира причинно-следственных гипотез и выражающих их функциональных зависимостей. Речь идет о форме мира экономики и соответствующего ему экономического образа мысли. Эту форму выражает принцип «двойной бухгалтерии». Как в гражданском договоре праву требования его предмета всегда соответствует обязательство его предоставления, так в экономике любая величина и ее изменения в ходе хозяйственных операций «двоятся» в сопряженных плоскостях, выступая как актив и пассив. Симметрия «актив-пассив» — фундаментальное свойство системы хозяйственных операций любого масштаба, наиболее наглядно воплощенное в бухгалтерском балансе предприятия. (Заметим попутно, что, если как следует задуматься, по-видимому, можно найти соответствие между принципом количественного баланса активного и пассивного отражений хозяйственной операции и принципом двойственности решений в задачах оптимального выбора).

Рассмотрим макроэкономические потоки V(t), Y(t) и U(t) под этим углом зрения, т. е. как систему, обладающую, в некотором смысле, свойством симметрии, аналогично структуре «актив-пассив» бухгалтерского баланса. Сформулируем в общем виде предлагаемый подход к этой проблеме.

Пусть X — множество n переменных $X_1(t),..,X_n(t)$, t — время. Условимся называть его «системой процессов (PR-системой) n-го порядка», если каждая из переменных $X(t)_i$, i = 1, …,n, есть процесс либо реакция. По определению, каждой переменной PR-системы соответствует дифференциальное уравнение вида $dX_i/dt = \lambda_1(t)(X_s - X_i)$ для процесса и $dX_i/dt = \gamma_l(t)(X_s - X_r)$, r,s ≠ i для реакции. В обоих случаях dX_i/dt есть функция от разности двух переменных из множества X. Назовем эту разность «i-м узлом PR-системы» (Ai , i = 1,..,n). .

Осуществим разбиение узлов A_1, .., A_n на два непустых подмножества $A_i \in S_1$, $A_i \in S_2$ такое, что (1) $\sum (A_i \in S_1) \equiv \sum (A_i \in S_2) = Xr - Xs$, где X_r, X_s — некоторые переменные PR-системы, r ≠ s, и при этом (2) выполняется условие, что если переменная системы X_i, входящая в узлы, представлена в обоих их подмножествах, то она представлена в них с одинаковым знаком. Разбиение, отвечающее указанным условиям, есть, в предлагаемой терминологии, «баланс PR-системы». PR-систему, для которой существует баланс, назовем «симметричной PR-системой».

Представим баланс конкретной P-системы (если он существует) в записи:

$$BP(X_1,\dots,X_n) = \begin{vmatrix} A_{1\,1} \\ \dots \\ A_{1\,k} \end{vmatrix} \begin{vmatrix} A_{2\,1} \\ \dots \\ A_{2\,l} \end{vmatrix}.$$

Очевидно, что симметричная PR-система возможна лишь при условии n>2. Система 3-го порядка с переменными X, Y, Z допускает следующие варианты баланса:

$$\begin{vmatrix} X-Y \\ Y-Z \end{vmatrix} \begin{vmatrix} X-Z \\ \dots\dots \end{vmatrix}, \begin{vmatrix} X-Y \\ \dots\dots \end{vmatrix} \begin{vmatrix} X-Z \\ Z-Y \end{vmatrix}, \begin{vmatrix} Y-X \\ X-Z \end{vmatrix} \begin{vmatrix} Y-Z \\ \dots\dots \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} Y-X \\ \dots\dots \end{vmatrix} \begin{vmatrix} Y-Z \\ Z-X \end{vmatrix}, \begin{vmatrix} Z-X \\ X-Y \end{vmatrix} \begin{vmatrix} Z-Y \\ \dots\dots \end{vmatrix}, \begin{vmatrix} Z-X \\ \dots\dots \end{vmatrix} \begin{vmatrix} Z-Y \\ Y-X \end{vmatrix}.$$

Таким образом, симметричная PR-система 3-го порядка всегда есть сочетание двух параллельных процессов и реакции. Если переменная, являющаяся общим запуском параллельных процессов и одновременно реакцией, выбрана, остаются только два варианта, различающиеся по знаку дифферента реакции.

Одним из таких вариантов симметричной PR-системы (второй из показанных выше) как раз и является система (4) дифференциальных уравнений, формализующая предложенную нами абстрактную макроэкономическую модель с потоками V(t), Y(t), U(t). Знак дифферента (U(t) – Y(t)) очевиден по смыслу рассматриваемой реакции.

$$\begin{aligned} \frac{dY(t)}{dt} &= \lambda(X(t)-Y(t)), \\ \frac{dU(t)}{dt} &= \kappa(X(t)-U(t)), \\ \frac{dV(t)}{dt} &= \gamma(U(t)-Y(t)). \end{aligned} \quad (4)$$

Приведя систему (4) к линейному дифференциальному уравнению 3-го порядка с постоянными коэффициентами для любой из переменных (выберем Y(t)), получим:

$$\frac{d^3Y(t)}{dt} + (\lambda+\kappa)\frac{d^2Y(t)}{dt} + (\lambda\kappa + \gamma(\lambda-\kappa))\frac{dY(t)}{dt} = 0, \quad (5)$$

которому соответствует характеристическое уравнение с корнями

$$(0, \frac{-(\lambda+\kappa)+\sqrt{(\lambda-\kappa)^2-4\gamma(\lambda-\kappa)}}{2}, \frac{-(\lambda+\kappa)-\sqrt{(\lambda-\kappa)^2-4\gamma(\lambda-\kappa)}}{2}).$$

Наличие нулевого корня существенно упрощает анализ решений системы (4) и графическое представление его результатов.

В зависимости от конкретной конфигурации параметров λ, к, γ (собственных скоростей процессов Y(t), U(t) и реакции V(t)) возможны два основных режима динамики системы (4): режим схождения (апериодического и колебательного) и кумулятивный режим.

Очень важное замечание: если потоки Y и U трактовать как последовательные процессы, т. е. выпуск выступает запуском процесса распределения, то режим схождения является единственно возможным вариантом динамики любой из трех переменных системы.

В случае режима схождения траектории переменных сколь угодно близко приближаются к одинаковой для всех (равновесной) постоянной величине $V^*=Y^*=U^*=C_1$. Здесь C_1 — постоянная интегрирования, являющаяся функцией от собственных скоростей и начальных условий V_0, Y_0, U_0. Отметим, что равновесный уровень Y* совпадает для апериодического и колебательного режимов. Если он превышает начальный уровень Y_0, будем говорить о «подъеме», ниже начального уровня — о «депрессии», совпадает с ним — о «стагнации». Таким образом, речь идет не о направлении изменений данной переменной в отдельный момент времени или его короткий отрезок (оно может меняться не только в колебательном, но и в апериодическом режиме), а о присущей всем отрезкам времени после момента 0 тенденции, общем направлении «тяготения вверх» или «тяготения вниз» от начального значения к равновесному значению переменной. Подъем или спад — это характеристики всей траектории после нулевого момента, началом которого выбрана, скажем, дата t_1, но также и траекторий, берущих начало с последующих дат, например, с $t_2>t_1$. Поэтому подъем и спад мы будем трактовать как два значения интегральной (усредненной, тенденциальной) характеристики траектории переменной в интервале времени $t>t_2$, определенной в локальный момент t_2, и в этом смысле — как значения соответствующей указанному моменту локальной (текущей, ситуативной) характеристики траекторий, начинающихся с более ранних дат.

В кумулятивном режиме переменные PR-системы (4), если она предоставлена самой себе, неограниченно увеличиваются или уменьшаются с возрастающей скоростью. Соответственно, будем говорить о «взрыве» или «коллапсе».

Какому из двух вариантов режима схождения и кумулятивного режима — подъему или депрессии, взрыву или коллапсу — соответствует траектория системы после условного нулевого момента (а им может быть любая дата в абсолютной шкале времени), определяется начальными значениями переменных и собственными скоростями процессов Y, U и реакции V.

Приведем условия, которым удовлетворяют указанные режимы и их разновидности, независимо от направления изменений той или иной переменной.

Режим схождения	***Кумулятивный режим***
$\kappa<\gamma\lambda(\gamma-\lambda)$, $\gamma>\lambda$;	$\kappa>\gamma\lambda(\gamma-\lambda)$, $\gamma>\lambda$;
$\kappa>0$, $\gamma<\lambda$	
Колебательный	
$\kappa<\lambda$, $\gamma>(\lambda-\kappa)$.	
Апериодический	
$\kappa<\lambda$, $\gamma<(\lambda-\kappa)/4$;	
$\kappa>\lambda$, $\gamma<\lambda$;	
$\kappa<\gamma\lambda(\gamma-\lambda)$, $\gamma>\lambda$.	

Отсюда видно, что кумулятивный режим возможен лишь при условии, что собственные скорости распределительного процесса и реакции запуска (оба они относятся к трансакционному аспекту воспроизводства) превышают собственную скорость производственного процесса (технологический аспект). Причем отмеченные трансакционные факторы являются взаимозамещающими в отношении условий перехода от режима схождения — подъема или депрессии — к кумулятивному режиму взрыва или коллапса, соответственно. Чем меньше значение параметра к, тем большее значение параметра γ требуется для этого перехода.

Что касается разновидностей режима схождения, то граница между ними располагается, во-первых, по линии $\kappa=\lambda$ при любых положительных γ. Колебательный режим имеет место

лишь в случае, если собственная скорость распределительного процесса меньше собственной скорости производственного процесса. Но это условие не является достаточным. Малые значения параметров к и γ, располагающиеся ниже линии γ = (λ – к)/4, образуют своего рода «анклав» апериодического режима схождения.

В любом случае, прямой переход колебательного режима к кумулятивному возможен лишь при весьма существенном скачке вверх параметра к, хотя он может быть частично скомпенсирован одновременным увеличением второго трансакционного параметра γ. В этом смысле, если двигаться вдоль шкалы значений собственной скорости распределительного процесса, апериодический режим схождения занимает «промежуточное» положение между колебательным и кумулятивным режимами

Наибольший интерес представляют условия, определяющие общее направление — вверх или вниз — динамики рассматриваемой системы. Напомним, что этот вопрос рассматривается здесь применительно к потоку выпуска Y(t).

Направление траектории Y(t) в кумулятивном режиме определяется знаком постоянной интегрирования C_2, соответствующей корню характеристического уравнения $r_2 > 0$, положительном при взрыве и отрицательном при коллапсе:

$$C_2 = \frac{\kappa Y_0' + \varepsilon V_0'}{r_2(r_2 - r_3)},$$

$$\varepsilon = \frac{(\kappa - \lambda) + \sqrt{(\kappa - \lambda)^2 + 4\gamma(\kappa - \lambda)}}{2}.$$

Здесь символ «'» означает первую производную соответствующей переменной по времени в момент 0. Заметим, что в случае кумулятивного режима ε>0.

Учитывая, что при r_2>0 знаменатель выражения для C_2 положителен, приходим к вопросу о знаке числителя κY'(0) + εV'(0). Ответ выглядит следующим образом. Зафиксируем произвольное — по определению, положительное — значение параметра λ и рассмотрим на плоскости (γ, к) линию (назовем ее «динамическим нулем»), рассекающую область кумулятивного режима:

$$\gamma = (k(1-k)(\kappa - \lambda).$$

$$k = \frac{V_0 - Y_0}{U_0 - Y_0}.$$

Взрыв имеет место в трех случаях:

1. Начальное значение потока Y меньше начальных значений потоков V и U. Иначе говоря, в момент 0 одновременно увеличиваются как выпуск, так и запуск. Значения параметров (не выходящие за границы, предполагаемые кумулятивным режимом) не играют роли.

2. Начальное значение потока Y находится в промежутке между V и U, причем U>V. Тогда «взрывной являются все комбинации параметров к и γ выше динамического нуля.

3. Начальное значение потока Y находится в промежутке между V и U, причем U<V. Тогда «взрывной» являются все комбинации параметров к и γ ниже динамического нуля.

Условия «срыва» в коллапс являются симметричным отражением перечисленных выше вариантов сочетания параметров и начальных потоков в режиме взрыва:

4. Начальное значение потока Y больше начальных значений потоков V и U, т. е. в момент 0 как выпуск, так и запуск имеют отрицательное ускорение.

5. Начальное значение потока Y находится в промежутке между V и U, причем U > V. Тогда коллапсу соответствуют все комбинации параметров к и γ ниже динамического нуля.

6. Начальное значение потока Y находится в промежутке между V и U, причем U<V. Тогда коллапсу соответствуют все комбинации параметров к и γ выше динамического нуля.

В случае режима схождения оба ненулевых корня характеристического уравнения являются либо отрицательными действительными, либо сопряженными комплексными числами, и, как отмечалось выше, направление траектории Y(t) зависит от значения постоянной интегрирования C_1, одинаковой в обоих случаях и отражающей равновесный уровень Y*:

$$C_1 = Y_0 + \frac{\kappa Y_0' + \lambda V_0'}{\lambda\kappa + \gamma(\lambda - \kappa)} = Y^*$$

Следовательно, подъем имеет место при положительном значении второго слагаемого в правой части, приведенного выше выражения, депрессия — при отрицательном и стагнация при нулевом его значениях. Поскольку знаменатель указанного слагаемого может быть меньше нуля только в случае кумулятивного режима, вопрос

упрощается до определения знака числителя, т. е. суммы κY'(0) + λV'(0).

Условия, соответствующие вариантам подъема и депрессии, аналогичны условиям взрыва и коллапса, соответственно. Но отрезок линии динамического нуля в той части плоскости (κ, γ), при фиксированном значении λ, которая корреспондирует с режимом схождения, приобретает другой вид, а именно: γ = κk. С этой заменой остаются справедливыми пункты 1–3 применительно к подъему и 4–6 применительно к депрессии.

Наглядную картину «топографии» режимов динамики системы (4) и их разновидностей, а также расположения линии динамического нуля дает помещенная ниже диаграмма. Темными жирными линиями отмечены, во-первых, граница между кумулятивным режимом и режимом схождения (кривая линия справа, кумулятивному режиму соответствуют точки над ней), во-вторых, граница между колебательным и апериодическим режимами схождения (ломаная прямая линия слева, колебательному режиму соответствуют точки над ней). Более светлой линией показаны оба отрезка динамического нуля. Разумеется, конкретные пропорции различных фрагментов диаграммы и углы наклонов линии динамического нуля зависят от выбранного значения технологического параметра λ (в иллюстрированном варианте он равен $2\frac{1}{200}$), но его изменения не вносят принципиальных изменений в общие очертания структуры «фазового» пространства трансакционных параметров κ и γ (соответственно, абсцисса и ордината).

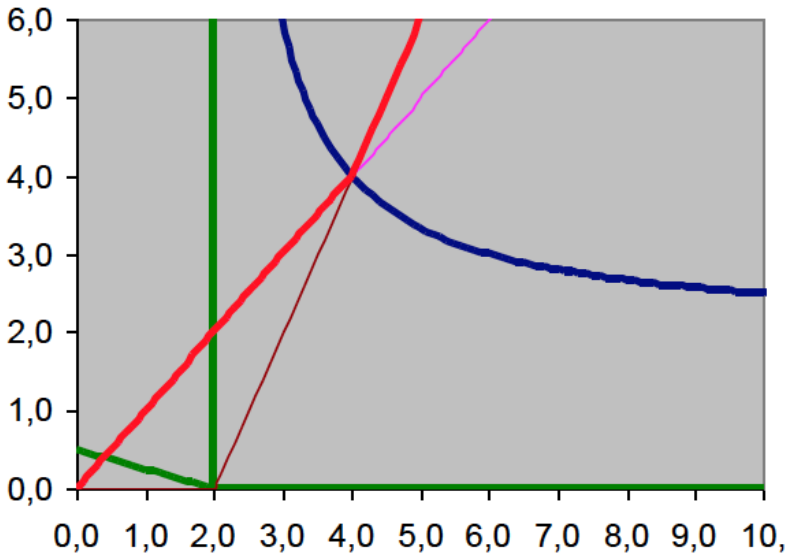


Рис. Границы динамических режимов воспроизводства

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Выводы

В заключение, оставив на будущее теоретико-экономическую интерпретацию выводов из системы (4), остановимся на одном их возможных ее применений в качестве инструмента эмпирического анализа макроэкономической динамики.

Выберем произвольную комбинацию потоков Y, V, U, обозначив ее через Z, в качестве начальной точки траектории системы (4) при известных значениях параметров λ, κ, γ. Разновидность режима динамики, общую для всех компонент Z, и ее направление для каждой из них, не обязательно совпадающее для всех компонент, будем называть «макроэкономической ситуацией в точке Z», т. е. припишем свойства всей предполагаемой траектории ее начальной точке. Говоря «предполагаемой», мы имеем в виду, что все последующие сочетания макроэкономических потоков, или траектория Z(t), будут совпадать с решениями системы (4). В этом случае, разумеется, «макроэкономическая ситуация» останется без изменений во всех точках траектории Z(t). Но ничто не мешает использовать этот термин как динамическую характеристику любой отдельной точки уже не предполагаемой, «теоретической», а фактически наблюдаемой, «реальной» траектории векторной переменной Z(t), интерпретируя его как выражение одной из важных слагаемых вектора сил, действующих в реальной макроэкономике, своего рода «касательной» к ее траектории. Фак-

тические изменения макроэкономических переменных Y, V, U могут воплощать в себе влияние других факторов, помимо системы (4), и к тому же параметры этой системы подвержены более или менее резким сдвигам, в первую очередь, трансакционные. Следовательно, измерения макроэкономической ситуации в разных точках фактической траектории могут привести к более или менее существенно различающимся результатам. При условии, что удастся разработать приемлемый метод оценки параметров системы (4), это дает основания предложить указанные измерения в качестве инструмента индикативного анализа макроэкономических процессов, т. е. исследования, ориентированного на выявление симптомов возможных поворотов в существующем на данный момент положении дел.

Список источников

1. Богданова, 2018 — *Богданова А. Л.* Опережающие показатели — инструмент экономического прогнозирования / А. Л. Богданова // Экономическая наука современной России = Economics of contemporary Russia. 2018. №2 (81). С. 35–55. ISSN: 1609-1442.
2. Бухвальд, 1984 — *Бухвальд Е. М.* Проблемы воспроизводства общественного богатства: социально-экономический аспект / Е. М. Бухвальд, Л. И. Нестеров. Москва: Наука, 1984. 133 с.
3. Остапкович, 2000 — *Остапкович Г. В.* О системе индикаторов цикличности экономики / Г. В. Остапкович // Вопросы статистики. 2000. №12. С. 15–17. ISSN 2313-6383.
4. Alexander, 1958 — *Alexander S. S.* Rate of Change Approaches to Forecasting-Diffusion Indexes and First Differences / S. S. Alexander // The Economic Journal. 1958. Vol. 68. № 270. P. 288–301
5. Banerjee, 2006 — *Banerjee A.* Are there any reliable leading indicators for US inflation and GDP growth? / A. Banerjee and M. Marcellino // International Journal of Forecasting, 2006; 22(1): 137–151.

References

1. Bogdanova A. L. Operezhayushchiye pokazateli – instrument ekonomicheskogo prognozirovaniya [Leading indicators – an instrument of economic forecasting]. A. L. Bogdanova. *Economics of contemporary Russia*. 2018; 2 (81); 35–55. ISSN: 1609-1442 (in Russ.).
2. Bukhvald E. M. *Problemy vosproizvodstva obshchestvennogo bogatstva: sotsial'no-ekonomicheskiy aspekt* [Problems of reproduction of social wealth: socio-economic aspect]. E. M. Bukhvald, L. I. Nesterov. Moscow : Nauka Publ., 1984.133 p. (in Russ.).
3. Ostapkovich G. V. On the system of indicators of the cyclical nature of the economy. G. V. Ostapkovich. *Voprosy statistiki*. 2000; 12: 15–17. ISSN 2313-6383 (in Russ.).
4. Alexander S. S. Rate of Change Approaches to Forecasting-Diffusion Indexes and First Differences. S. S. Alexander. *The Economic Journal*. 1958; 68(270): 288–301.
5. Banerjee A. Are there any reliable leading indicators for US inflation and GDP growth? A. Banerjee and M. Marcellino. *International Journal of Forecasting*. 2006; 22(1): 137–151.

Информация об авторе:

Гребенников Валерий Григорьевич — доктор экономических наук, главный научный сотрудник лаборатории институциональной динамики Федерального государственного бюджетного учреждения науки Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, д. 47, Москва, 117418, Россия. РИНЦ AutorID: 73833.

Information about the author:

Grebennikov Valery G. – Doctor of Sciences (Econ.), Chief Researcher Laboratory for Institutional Dynamics Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospect, Moscow, 117418, Russian Federation. RCSI AutorID: 73833.

Статья поступила в редакцию 18.12.2020; одобрена после рецензирования 14.01.2021; принята к публикации 14.01.2021.
The article was submitted 12/18/2020; approved after reviewing 01/14/2021; accepted for publication 01/14/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 189–197.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 189–197.

Научная статья
УДК 338.45.01
doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.23

Развитие альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации

Глеб Алексеевич Михалев[1,2], Артур Артурович Гибадуллин[1,3], Валентин Яковлевич Афанасьев[1,4]

1 Государственный университет управления, Москва, Россия
2 3069270@mail.ru
3 11117899@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-1890-5492
4 vy_afanasyev@guu.ru

Аннотация. Работа посвящена развитию альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации. В исследовании было выявлено, что обеспечение устойчивого и надежного электроснабжения потребителей является важнейшим приоритетом для государства, однако не всегда предоставляется возможность обеспечить централизованное электроснабжение отдельных потребителей. В этой связи, в работе была обоснована необходимость рассмотрения вопроса о развитии альтернативной энергетики с целью обеспечения потребителей электрической энергией. В статье был проведен анализ различных показателей энергетического комплекса, который показал, что Российская Федерация имеет огромный потенциал для обеспечения различных групп потребителей разными видами энергии, что позволит повысить эффективность и устойчивость электроэнергетического комплекса в долгосрочной перспективе. Вместе с тем, в исследовании выделены факторы, управление которыми позволит достичь перехода от традиционных энергоресурсов на возобновляемые и альтернативные, что обеспечит дальнейшее развитие энергетики и реализацию задач поставленных в стратегических документах энергетического комплекса. В завершение исследования сделаны выводы и предложены рекомендации по развитию альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации.

Ключевые слова: энергетический комплекс, электрическая энергия,
альтернативные источники энергии, факторы развития энергетики.

Для цитирования: Михалев Г. А. Развитие альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации / Г. А. Михалев, А. А. Гибадуллин, В. Я. Афанасьев // Вестник МИРБИС. 2021;1(25): 189–197. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.23 *JEL: O13*

Original article

Development of alternative energy in remote and inaccessible areas of the Russian Federation

Gleb A. Mikhalev[5,6], Arthur A. Gibadullin[4,7], Valentin Ya. Afanasyev

5 State University of Management, Moscow, Russia.
6 3069270@mail.ru
7 11117899@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-1890-5492

Abstract. The work is devoted to the development of alternative energy in remote and inaccessible regions of the Russian Federation. The study revealed that ensuring a stable and reliable power supply to consumers is a top priority for the state, but it is not always possible to provide centralized power supply to individual consumers. In this regard, the work substantiated the need to consider the issue of the development of alternative energy in order to provide consumers with electric energy. The article analyzes various indicators of the energy complex, which showed that the Russian Federation has a huge potential to provide various groups of consumers with different types of energy, which will improve the efficiency and sustainability of the electric power complex in the long term. At the same time, the study highlights the factors, the management of which will make it possible to achieve a transition from traditional energy resources to renewable and alternative ones, which will ensure the further development of the energy sector and the implementation of the tasks set in the strategic documents of the energy complex. At the end of the study, conclusions were drawn and recommendations were made for the

development of alternative energy in remote and inaccessible regions of the Russian Federation.

Key words: energy complex, electric energy, alternative energy sources, energy development factors.

For citation: Mikhalev G. A. Development of alternative energy in remote and inaccessible areas of the Russian Federation. G. A. Mikhalev, A. A. Gibadullin, V. Ya. Afanasyev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 15–23. (In. Russ.). doi: 10.25634/MIRBIS.2021.1.23 *JEL: O13*

Введение

В последние десятилетия усиливается проблема, связанная с необходимостью использовать возобновляемых источников энергии для производства электрической и тепловой энергии, с целью сохранения окружающей среды в неизменном состоянии, повышения энергоэффективности производства, снижения издержек производства и перехода на новые технологии. Вместе с тем, поставленные направления развития энергетического комплекса не могут быть реализованы из-за дороговизны технологий, высокой стоимости строительства подобных станций, низкого коэффициента полезного действия подобного оборудования и переизбытком существующих мощностей электроэнергетического комплекса. Однако, актуальными остаются вопросы электроснабжения потребителей в отдаленных и труднодоступных районах, где по технологическим причинам невозможно построить линии электропередач или полноценную электрическую станцию, в этой связи, на взгляд исследователей, решение подобной проблемы может заключаться в строительстве малых электростанций, работающих на альтернативных источниках энергии. Подобный подход развития электроэнергетики позволит решить сразу же несколько проблем – это обеспечение надежного и стабильного электроснабжения потребителей данных территорий, переход электроэнергетики на альтернативные источники энергии, повысить эффективность и экологичность электроэнергетического комплекса.

Материалы и методы

Целью настоящей статьи является формирование рекомендаций по развитию альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать существующий потенциал электроэнергетической отрасли;
- сформировать факторную модель, управление которой позволит обеспечить развитие альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации.

В рамках исследования используются логические, исторические, экономико-статистические, сравнительные, социально-экономические, технико-экономические и логические методы, методы причинно-следственной связи.

Результаты

Исторически сложилось, что электроэнергетический комплекс развивался поступательными движениями, и требовалась постоянная перестройка условий функционирования и развития электроэнергетического комплекса, что формировало дополнительные проблемы в отрасли. Современный электроэнергетический комплекс хоть и нашел баланс функционирования и развития, однако, остаются нерешенные проблемы, связанные с электроснабжение отдельных групп потребителей, которые в силу технологических проблем не могут быть присоединены к Единой энергетической системе России, а строительство электростанций в данной местности не обеспечит ее самоокупаемость. Особенно, данная проблема обостряется в эпоху цифровизации и активной индустриализации производства и общественной жизни, в рамках которой повышается не только спрос на электрическую энергию, но надежность и бесперебойность электроснабжения всех потребителей [Гибадуллин, 2016; Шарипов, 2017].

Но, нужно понимать, что объемы спроса на электрическую энергию возрастают из-за роста населения, необходимость обеспечение работу ряда цифровых устройств и зависимых от электроэнергетической отрасли сфера деятельности, а также рядом технологических проблем электроэнергетики.

Для более объективного анализа рассмотрим население Российской Федерации и численность сельских жителей, обеспечение которых надежным и бесперебойным электроснабжением является стратегической задачей государства (рисунки 1 и 2).

© Михалев Г. А., Гибадуллин А. А., Афанасьев В. Я., 2021

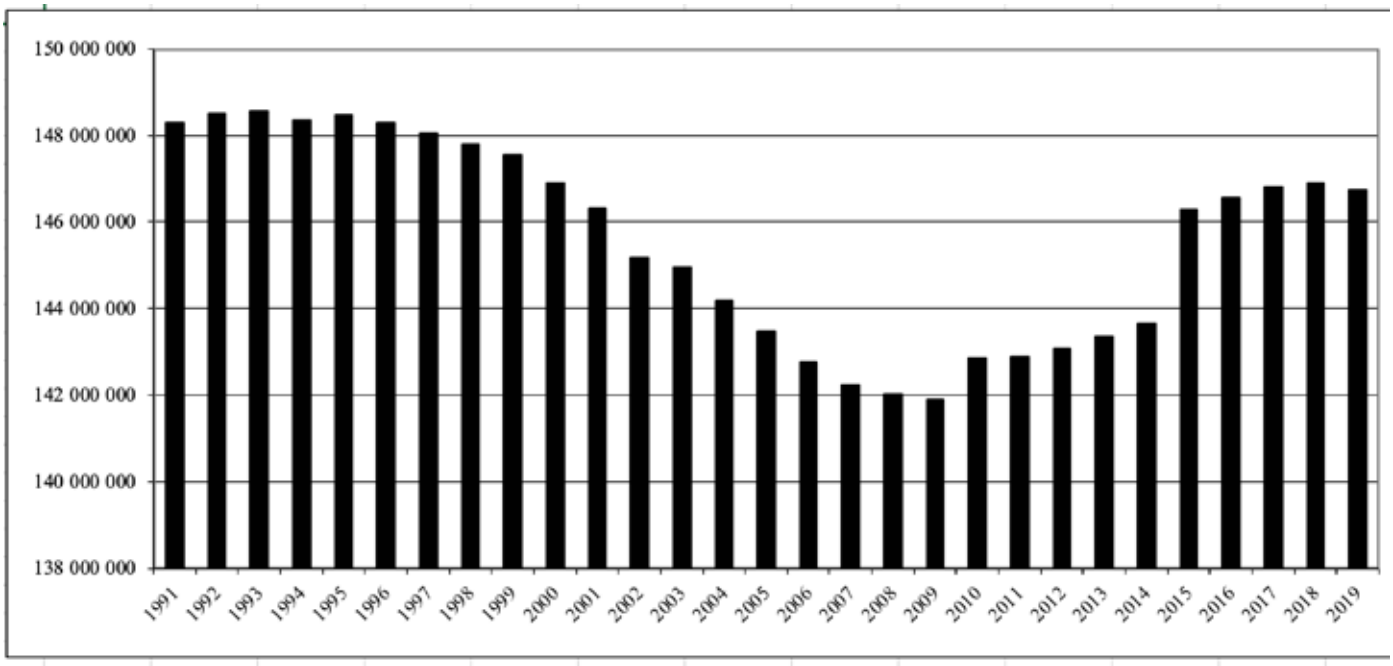


Рис. 1. Численность населения РФ по годам, человек
Источник: рисунок авторов по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: www.gks.ru

По данному графику можно увидеть, что последние 5 лет идет увеличение численности населения РФ. Демографический рост вызван субсидированием государства и новыми законами.

Далее рассмотрим процент сельского населения Российской Федерации по годам (рисунок 2).

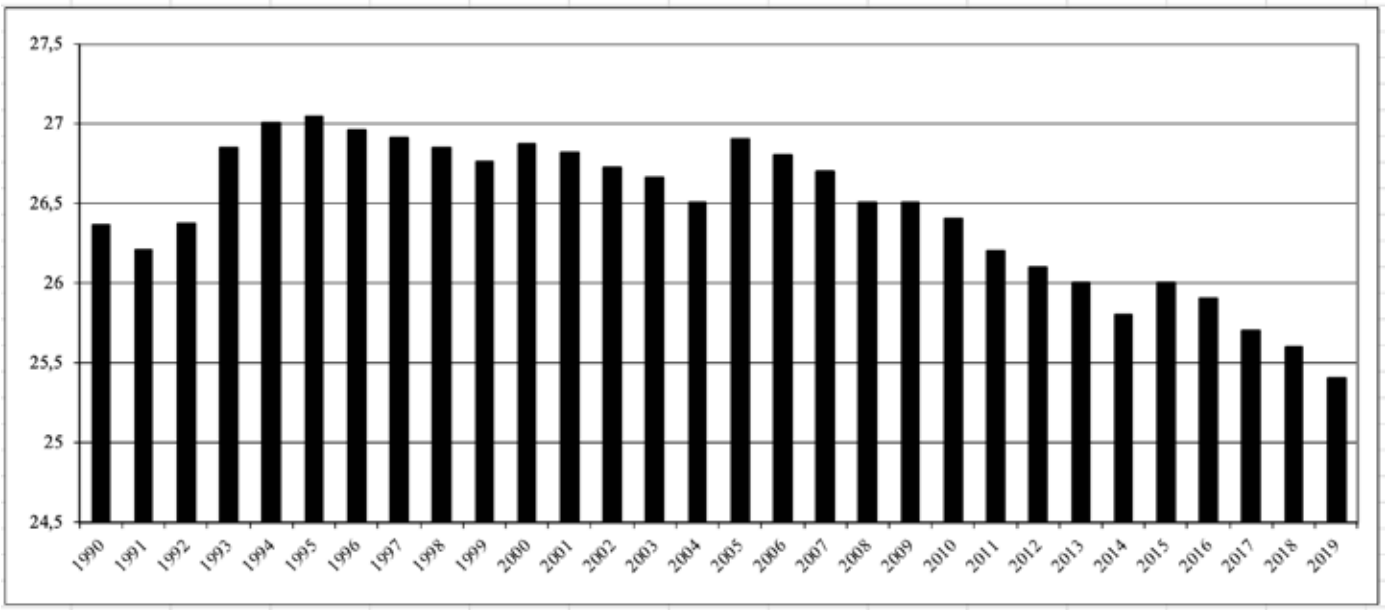


Рис. 2. Доля сельского населения в РФ по годам, в процентах
Источник: рисунок авторов по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: www.gks.ru

Исходя из данных, можно увидеть, что сельское население занимает чуть более четверти от всего населения РФ. Учитывая географическую специфику нашего государства, можно говорить о том, что сёла находятся в отдалении от сколько-то крупных городов. Из этого сделаем предположение, о том, что в сёлах имеются проблемы с получением тепловой и электрической энергии.

Далее необходимо выяснить, существует ли в действительности проблема с электроэнергией в Российской федерации. Для этого используем данные по странам G20 из BP Statistics review of world Energy June 2018, данные представлены в таблице 1.

Таблица 1. **Объемы генерации электрической энергии в странах G20**, ТВт*ч

Страна / год	1985	2000	2017
Китай	410,7	1355,6	6495,1
США	2657,2	4052,3	4281,8
Индия	186,4	571,4	1497
Россия	962	877,8	1091,2
Остальные страны	3248,2	5190,1	6623,6

Источник: таблица составлена авторами по данным [BP Statistics.., 2018]

Изучение данных и результатов по годам показало, что опыт отечественных работ по электрификации в РФ высок и на мировой уровне достаточно высок по результат на 2017 год. Если, рассмотреть фактор, — генерация всего, то можно увидеть, что в ТОП-4 странах наблюдается рост, но в России он примерно одном и том же уровне. Еще стоит рассматривать динамику на промежутке 100 лет, когда в начале прошлого века на территории СНГ активно происходила электрификация, то сейчас эта практика сильно ослабевает. Это можно увидеть при изучении данных по выработке электрической энергии на душу населения продемонстрированных в таблице 2.

По данным в таблице за период 1985–2017 гг. производство электроэнергии на душу населения в России менялось мало, даже если взять в учет сокращение населения. В других странах G20 наоборот, наблюдается активный рост этого показателя.

Таблица 2. **Генерация электроэнергетики на душу населения в странах G20**, МВт*ч/чел

Страна / год	1985	2000	2017	Темп прироста в 2017 году к 1985 году	Темп прироста в 2017 году к 2000 году
Китай	0,4	1,1	4,7	12,04	4,37
США	11,1	14,4	13,1	1,18	0,92
Индия	0,2	0,6	1,1	4,65	2,05
Россия	6,7	6	7,4	1,1	1,24

Источник: рисунок авторов по данным [BP Statistics.., 2018]

Исторически сложилось, что большая часть населения России проживает в центральных районах, в этой связи, активное строительство линий электропередач наблюдалось в европейской части России, но, вместе с тем, в Российской Федерации имеются изолированные районы, которые не соединены линиями электропередач с Единой энергосистемой России. Численность населения в подобных районах достигает десятков миллионов человек, однако не везде решен вопрос с централизованным обеспечением электрической и тепловой энергии, так же стоит отметить, что данные территории имеют суровые климатические условия.

Выдвинем гипотезу, что данные регионы обеспечивают себя электричеством самостоятельно, скорее всего, при помощи электрических генераторов. Из этого получаются предпосылки:

1. В определенных областях есть спрос на генераторы
2. В промышленности Российской Федерации есть большое количество производства генераторов.

В этой связи, представляется рассмотреть объемы производства электрических генераторов в Российской Федерации (рисунок 3).

Представленный рисунок свидетельствует о том, что ежемесячно производится минимум 40 000 электрических генераторов, что свидетельствует о высоком спросе на данный вид товара. Так же необходимо выяснить объем внутреннего рынка данных товаров, чтобы иметь представление какая часть произведенного товара остается на внутреннем рынке и её отношение к импорту. На основе полученных данных с Федеральной таможенной службы[1] видно, что за 2019 только 13% электрических генераторов было экспортировано, оставшаяся часть была направлена

1 Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации. URL: http://stat.customs.ru.

на внутренне потребление. На основе запроса «генератор электрический»[2] было выявлено, что внутренний рынок заполнен иностранным товаром (таблица 3).

2 Статистика поисковых запросов Яндекс.Слова. URL: https://wordstat.yandex.ru/

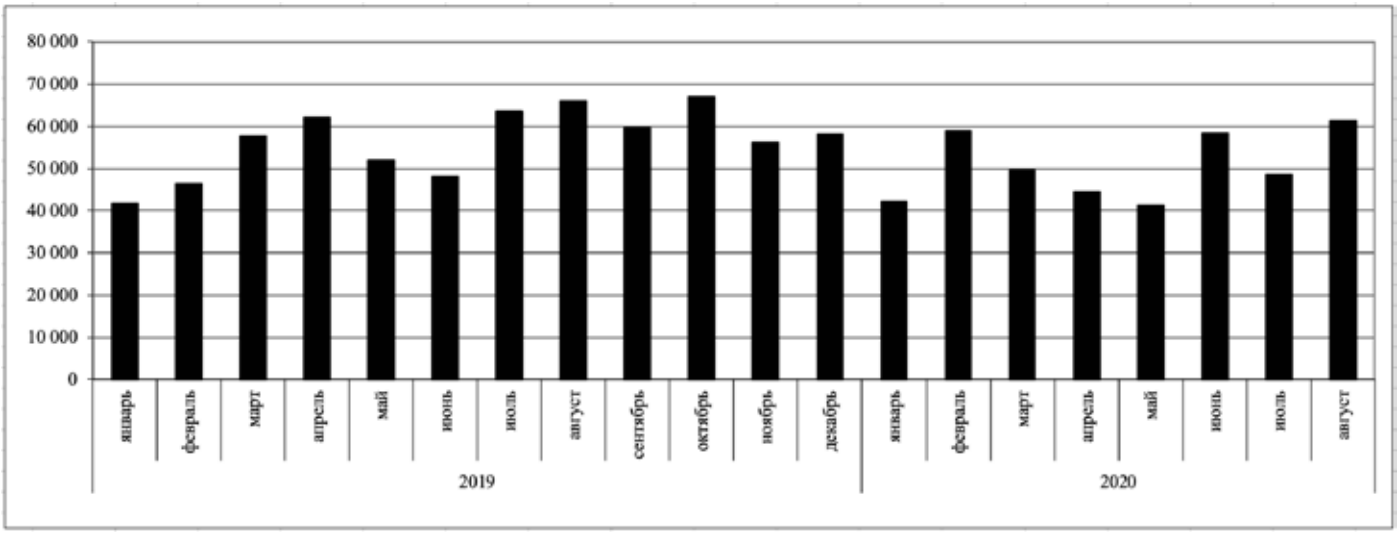


Рис. 3. Объем производства «генератор электрический» в РФ, в единицах
Источник: рисунок авторов по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: www.gks.ru

Таблица 3. **Структура внутреннего рынка РФ по запросу «генератор электрический»**

Показатель	Единиц
Объем внутреннего производства	678 113
Объем экспорта	88 113
На внутренний рынок	590 000
Импорт	9 006 888
Итого внутренний рынок	9 596 888

Источник: таблица составлена авторами по данным Официального сайта Федеральной таможенной службы Российской Федерации. URL: http://stat.customs.ru.

Предпосылки были подтверждены и гипотеза, что данные регионы обеспечивают себя электричеством самостоятельно — подтверждена.

По-мнению В. В. Елистратова [Елистратов, 2016], в этих регионах на данный момент работает чуть менее 1000 дизельных электростанций, которые производят 2,5 миллиарда кВт*ч энергии и для этого требуется порядка 1 миллион дизельного топлива в год.

По результатам исследования видно, что в Российской Федерации существует проблема, связанная с необходимостью обеспечения электрической энергии отдаленных и труднодоступных районов. Кроме этого, кроме дороговизны топлива, необходимого для обеспечения работы дизельных генераторов, возникает другая проблема, которая связана труднодоступными районами Дальневосточного региона, где невозможно организовать прокладку линий электропередач и обеспечить транспортировку топлива [Дегтярёва, 2020].

Таким образом, решение вопросов обеспечения электрической энергии отдаленных и труднодоступных районов связано со следующими причинами:

1. Ростом населения Российской Федерации
2. Медленным ростом показателя «генерация электрической энергии» на душу населения
3. Переизбытком фактически произведенной энергии по отношению к нормативным показателям, несмотря на проблемы с электроэнергией в дальневосточных регионах страны
4. Необходимость в развитии возобновляемых источников энергии для дальневосточных и труднодоступных регионов.

Обсуждения

Из сделанных в предыдущем разделе выводом считаем необходимым рассмотреть альтернативные источники энергии как перспективное направления развития электрификации для этих регионов. Для начала введем понятие — альтернативные источники энергии (АИЭ). АИЭ — это получение энергии не из ее традиционных источников (уголь, газ, нефть, сланцы и т. д.), а из воз-

обновляемых источников энергии, использующих энергию солнца, ветра, приливов и отливов, геотермальных источников. В последнее время, крайне активно развивается это направления во многих странах, причина заключается в том, что государства стремятся снизить зависимость общества от добываемых источников энергии.

Если рассматривать источники более подробно, то к альтернативным источникам энергии относятся — воздух, солнце, ветер, вода, земля, сырье для биотоплива и другие источники энергии.

К плюсам использования альтернативных источников энергии относятся:

- экологичность;
- возобновляемость ресурсов;
- доступность;
- возможность применять в разных отраслях;
- низкая себестоимость получаемой энергии.

К минусам можно отнести следующее:

- небольшая мощность электрических станций (кроме ГЭС);
- низкий коэффициент полезного действия;
- большие объемы капиталовложений;
- зависимость от погодных условий и географических нюансов [Альтернативная энергетика.., 2018].

В рамках рассматриваемой решения проблемы с электроэнергией в труднодоступных и удаленных поселениях нам подойдут два источника, ввиду своей автономности и простоты в обслуживании — это солнечная и ветровая энергия.

1. Солнечная энергия.

Данную энергию получают при помощи специализированных фотоэлементов, которые устанавливаются на различные плоскости под открытым небом. В России есть опыт применения на гелиостанциях в южных областях. Явным плюсом является его безопасность и относительная экологичность для конечного пользователя, однако минус является малый КПД и объем производства зависящий от территории и погоды.

2. Ветровая энергия.

Производство энергии осуществляется при помощи ветряков-преобразователей, которые обычно устанавливаются на побережье. Главный плюс этого источника заключается в его экологичности, а среди недостатков стоит выделить высокую стоимость строительства, ввиду зарубежного производства установок, а также создаваемый при работе неблагоприятный ветряной и звуковой фон [Альтернативная энергетика.., 2018; Альтернативная энергетика.., н.д./2020].

Вместе с тем, несмотря на плюсы и минусы у Российской Федерации большой потенциал для использования альтернативных источников энергии для обеспечения электрической энергией потребителей. Стоит также отметить, что в 90-е годы почти все программы по развитию АИЭ были прекращены, позднее были попытки по восстановлению этих работ, но они не увенчались успехом. Определяющим фактором стала высокая цена на нефть и связанное с этим нежелание вкладывать силы и деньги в НИОКР по альтернативной энергетике.

В настоящее в крупных технических университетах страны есть отдельные кафедры или школы, связанные с «зеленой» энергетикой, и данной проблемой занимаются отдельные промышленные предприятия. Достижения в этой области в основном относятся к ветряным и геотермальным электростанциям, а меньший успех имеют солнечная и приливная энергетика.

На данный момент в структуре генерации электроэнергии, возобновляемые источники энергии занимают менее одного процента или около 1,1 ГВт*ч, при общем объеме производства — 1 096,5 Твт*ч. Если рассматривать стоимость капитальных затрат, то в среднем каждый год цена падает на 18 %, что дает предпосылку для повышения экономической выгоды использования альтернативной энергетики ввиду её постоянного удешевления [Шарипов, 2017; Елистратов, 2016].

Кроме снижения стоимости строительства существует государственная поддержка по развития возобновляемой энергетики в России, а именно:

- создаются условия для развития в стране микрогенерации (до 15 кВт) на основе ВИЭ в частных домохозяйствах;
- исключена необходимость установления охранных зон в отношении ветроэлектростанций;
- в целях развития распределенной генерации, в том числе на основе ВИЭ, в удаленных и изолированных энергорайонах утвержден план мероприятий по модернизации неэффективной дизельной (мазутной, угольной) генерации в подобных энергорайонах;

- для дальнейшего развития ВИЭ на оптовом и розничных рынках электрической энергии и мощности принят план разработки нормативных правовых актов, обеспечивающих продление действия механизма стимулирования использования ВИЭ [Альтернативная энергетика.., 2018; Альтернативная энергетика.., н.д./2020].

Предпосылкой для создания автономных электростанций в труднодоступных и отдаленных районах стало развитие микрогенерации и государственная поддержка этого направления. Микрогенерация — это производство электрической энергии бытовыми устройствами, выдающими во внешнюю сеть до 15 кВт «излишков» не потребленной электрической энергии

Ввиду этого, государство предлагает меры поддержки микрогенерации:

1. Возможность продажи электрической энергии гарантирующему поставщику по средневзвешенной нерегулируемой цене в рамках типового соглашения, обязательного для гарантирующего поставщика (с особенностями расчета цены в неценовых зонах и в изолированных районах)

2. Освобождение от налога на доходы физических лиц сумм выгоды, полученной владельцами соответствующих генерирующих объектов в результате операций по продаже электрической энергии

3. Льготная процедура технологического присоединения к сети

4. Либеральные требования к владельцам оборудования в области коммерческого учета произведенной электроэнергии [Альтернативная энергетика.., 2018; Альтернативная энергетика.., н.д./2020; Итоги работы Минэнерго.., 2020]

На основе рассмотренных данных по АИЭ и государственной поддержки этой отрасли, ожидается ряд положительных экономических эффектов, в том числе стимулирование российского производства рассматриваемых типов устройств, сглаживание пиковых нагрузок в сети, отработка инновационных принципов организации энергоснабжения в виде распределенной генерации [Гибадуллин, 2019, Королев, 2020].

Вместе с тем, авторы исследования полагают, что управление развитием альтернативной энергетикой возможно только за счет управления факторами, которые обеспечивают развитие и сдерживание электроэнергетики, на основе вышесказанного, считаем, необходимым структурировать факторы и составить модель причинно-следственной связи (рисунок 4).

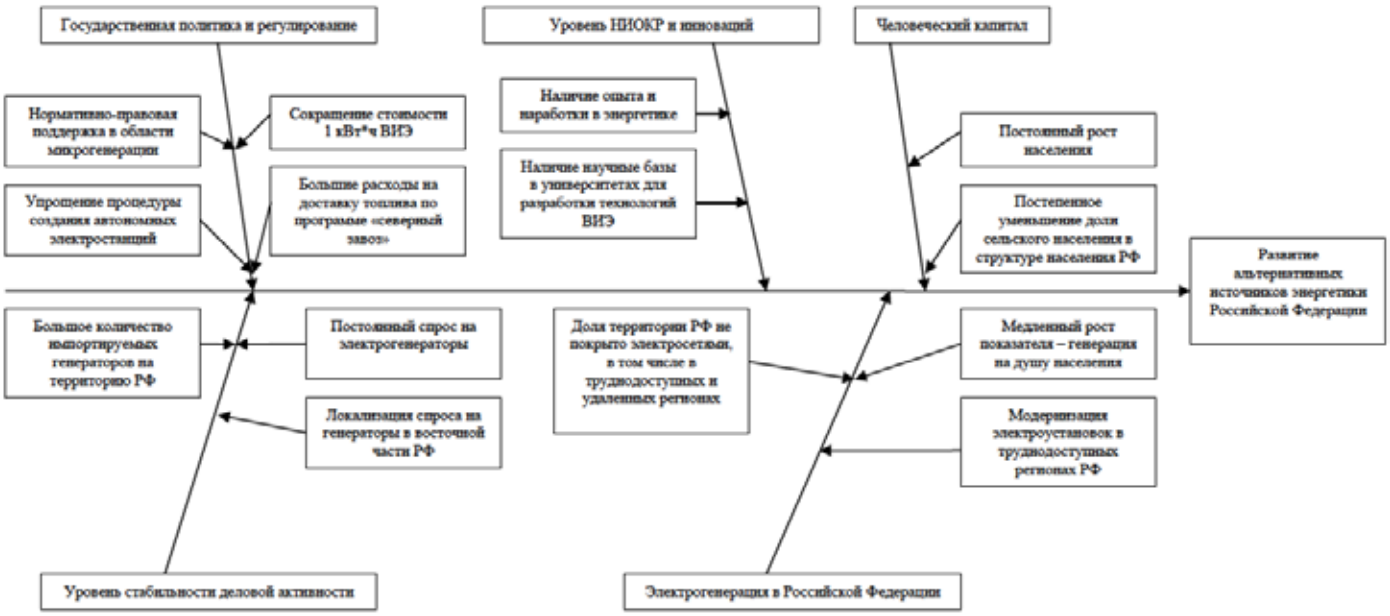


Рис. 4. Модель причинно-следственной связи развития альтернативной энергетики в Российской Федерации

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Сформированная в исследовании факторная модель позволила выявить существующую взаимосвязь между факторами, влияющими на электроэнергетический комплекс. Выделенные в исследовании группы факторов позволили авторам определить условия управления, регу-

лирования и контроля конкретными факторами для достижения задач по переходу электроэнергетики на альтернативные источники энергии, в том числе, решение вопросов по обеспечению электрической энергией труднодоступные и отдаленные районы Российской Федерации [Шарипов, 2020].

Таким образом, предложенная модель причинно-следственной связи позволит Российской Федерации совершит постепенный переход на альтернативные источники энергии и обеспечит баланс производства и потребления электрической энергии на всей территории Российской Федерации.

Заключение

Проведенное исследование позволило авторам решить поставленную цель, а именно, сформировать рекомендации по развитию альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах, которая была представлена в виде модели причинно-следственной связи. Выявленные зависимости и взаимосвязи между факторами позволят повысить эффективность управления и развития альтернативной энергетикой в Российской Федерации и обеспечат устойчивость, надежность и безопасность электроэнергетического комплекса России в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Альтернативная энергетика.., н.д./2020 — Альтернативная энергетика в России // Экоэнергия : [сайт]. URL: https://ekoenergia.ru/alternativnaya-gidroenergetika/alternativnaya-energetika-v-rossii.html (дата обращения 26.10.2020).
2. Альтернативная энергетика.., 2018 — Альтернативная энергетика в России: текущее состояние и есть ли у нее будущее? // ECO-Energetics : [сайт]. URL: https://eco--energetics-com.turbopages.org/eco-energetics.com/s/alternativeenergy/alternativnaya-energetika-v-rossii. Дата публикации 18.07.2018
3. Гибадуллин, 2016 — *Гибадуллин А. А.* Формирование системы повышения устойчивости предприятий электроэнергетики / А. А. Гибадуллин. Москва: ГУУ, 2016. 158 с.
4. Гибадуллин, 2019 — *Гибадуллин А. А.* Формирование стратегии перехода российского электроэнергетического комплекса на инновационный путь развития / А. А. Гибадуллин // Инновационная деятельность. 2019. № 1 (48). С. 26–35. ISSN: 2071-5226.
5. Дегтярёва, 2020 — *Дегтярёва В. В.* Форсайт как инструмент технологического планирования в управлении ПАО «Газпром» в эпоху цифровизации / В. В. Дегтярёва, Д. А. Ложникова // Вестник университета. 2020. №4. С. 54-62. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-54-62.
6. Елистратов, 2016 — *Елистратов В. В.* Автономное энергоснабжение энергокомплекса на базе возобновляемых источников энергии / В. В. Елистратов // Сантехника, отопление, кондиционирование = Plumbing, heating, air-conditioning. 2016. № 3. С. 72–75. ISSN: 1682-3524.
7. Итоги работы Минэнерго.., 2020 — Итоги работы Минэнерго России в 2019 году и основные задачи на 2020 год / Министерство энергетики Российской Федерации. Москва, 2020. 50 с. URL: https://minenergo.gov.ru/node/18288.
8. Королев, 2020 — *Королев В. Г.* Проблемы развития электроэнергетики в условиях перехода на инновационный путь развития экономики / В. Г. Королев // Инновации и инвестиции. 2020. № 9. С. 8–12. ISSN: 2307-180X.
9. Шарипов, 2017 — *Шарипов Ф. Ф.* О необходимости государственного планирования направлений развития производственной инфраструктуры с учетом пространственного факторы / Ф. Ф. Шарипов // Львовские чтения — 2017 : Сборник статей V Всероссийской научной конференции / Под научной редакцией Г. Б. Клейнера. Москва : ГУУ, 2017. 182 с. С. 178–180. ISBN: 978-5-215-02945-9.
10. Шарипов, 2020 — *Шарипов Ф. Ф.* Экосистема управления знаниями в отраслях отечественной промышленности / Ф. Ф. Шарипов // Экономика. Налоги. Право. 2020. Т. 13. № 2. С. 54–60. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-2-54-60.
11. BP Statistics.., 2018 — BP Statistics review of world Energy 2018 / BP p.l.c. London : Pureprint Group Ltd., 2018. 67th edition. 56 p. URL: https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf.

References

1. Al'ternativnaya energetika v Rossii [Alternative energy in Russia]. *Ecoenergy*: [website]. URL: https://ekoenergia.ru/alternativnaya-gidroenergetika/alternativnaya-energetika-v-rossii.html. Accessed 10/26/2020 (in Russ.).
2. Al'ternativnaya energetika v Rossii: tekushcheye sostoyaniye i yest' li u neye budushcheye? [Alternative energy in Russia: current state and does it have a future?]. *ECO-Energetics* : [website]. URL: https://eco--energetics-com.turbopages.org/eco-energetics.com/s/alternativeenergy/alternativnaya-energetika-v-rossii. Date of publication 07/18/2018 (in Russ.).
3. Gibadullin A. A. *Formirovaniye sistemy povysheniya ustoychivosti predpriyatiy elektroenergetiki* [Formation of a system for increasing the sustainability of electric power enterprises]. A. A. Gibadullin. Moscow : GUU Publ., 2016.158 p. (in Russ.)
4. Gibadullin A. A. Formirovaniye strategii perekhoda rossiyskogo elektroenergeticheskogo kompleksa na innovatsionnyy put' razvitiya [Formation of a strategy for the transition of the Russian electric power complex to an innovative path of development] A. A. Gibadullin. *Innovatsionnaya deyatel'nost'*[Innovation activity]. 2019; 1(48): 26–35. ISSN: 2071-5226 (in Russ.).
5. Degtyareva V. V. Forsayt kak instrument tekhnologicheskogo planirovaniya v upravlenii PAO «Gazprom» v epokhu tsifrovizatsii [Foresight as a tool for technological planning in the management of PJSC Gazprom in the era of digitalization]. V. V. Degtyareva, D. A. Lozhnikova. *Vestnik universiteta*. 2020; 4: 54–62. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-54-62 (in Russ.).
6. Elistratov V. V. Avtonomnoye energosnabzheniye energokompleksa na baze vozobnovlyayemykh istochnikov energii [Autonomous power supply of the energy complex based on renewable energy sources]. V. V. Elistratov. *Plumbing, heating, air-conditioning*. 2016; 3: 72–75. ISSN: 1682-3524 (in Russ.).
7. *Itogi raboty Minenergo Rossii v 2019 godu i osnovnyye zadachi na 2020 god* [Results of the work of the Ministry of Energy of Russia in 2019 and the main tasks for 2020]. Ministry of Energy of the Russian Federation. Moscow, 2020.50 p. URL: https://minenergo.gov.ru/node/18288 (in Russ.).
8. Korolev V. G. Problemy razvitiya elektroenergetiki v usloviyakh perekhoda na innovatsionnyy put' razvitiya ekonomiki [Problems of development of the electric power industry in the context of the transition to an innovative way of economic development]. V.G. Korolev. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and investment]. 2020; 9: 8–12. ISSN: 2307-180X (in Russ.).
9. Sharipov F. F. O neobkhodimosti gosudarstvennogo planirovaniya napravleniy razvitiya proizvodstvennoy infrastruktury s uchetom prostranstvennogo faktory [On the need for state planning of directions for the development of industrial infrastructure taking into account the spatial factors]. F. F. Sharipov. *L'vovskiye chteniya – 2017* [Lvov readings – 2017] : Proceedings of the 5th All-Russian scientific conference. Edited by G. B. Kleiner. Moscow: GUU, 2017. 182 p. P. 178–180. ISBN: 978-5-215-02945-9 (in Russ.).
10. Sharipov F. F. Ekosistema upravleniya znaniyami v otraslyakh otechestvennoy promyshlennosti [Ecosystem of knowledge management in domestic industries]. F. F. Sharipov. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law]. 2020; 13(2): 54–60. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-2-54-60.
11. BP Statistics review of world Energy 2018 / BP p.l.c. London : Pureprint Group Ltd., 2018. 67th edition. 56 p. URL: https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf.

Информация об авторах:

Михалев Глеб Алексеевич — студент кафедры экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе; **Гибадуллин Артур Артурович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе; **Афанасеьв Валентин Яковлевич** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Рязанский пр., 99, 109542, Москва, Россия. РИНЦ AutorID: 827780.

Information about the authors:

Mikhalev Gleb A. — Students of the State University of Management; **Gibadullin Arthur A.** – Candidate of Sciences (Econ.), associate professor of the Department of Economics and Management in the Fuel; **Afanasyev Valentin Yakovlevich** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex State University of Management, 99 Ryazanskiy prospekt, 109542, Moscow, Russian Federation. RCSI AutorID: 827780.

Статья поступила в редакцию 02.12.2020; одобрена после рецензирования 18.12.2020; принята к публикации 18.12.2020.

The article was submitted 12/02/2020; approved after reviewing 12/18/2020; accepted for publication 12/18/2020.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 198–205.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 198–205.
Научная статья
УДК 338.22
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.24

Институциональное регулирование системы здравоохранения в условиях распространения COVID-19 в Российской Федерации

Русова Виолетта Сёмавна
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия.
vio.rus.info@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1816-4295

Аннотация. 2020 год бросил вызов человечеству в виде глобальной эпидемии, быстро распространяющейся по миру. Глобальные взаимосвязи чреваты глобальными эпидемиологическими проблемами. Эффект от глобализация в виде интенсификации международной миграции населения, активации международной торговли, развитие скоростных транспортных средств, превратил мир в единую глобальную социально-экологическую эпидемиологическую систему, в которой все происходящие процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены. Цель исследования состоит в изучении и анализе системы институционального регулирования системы здравоохранения в условиях пандемии. В результате исследования на основании большого количества официальных документов был сделан вывод, что в Российской Федерации были предприняты меры по противодействию активного распространения новой короновирусной инфекции. Необходимо отметить, что в силу федеративного устройства страны, главы регионов самостоятельно принимают решение относительно регулирования механизмов по противодействию распространению инфекции на территории субъекта, в связи с этим, оперативно актуализировать информацию об эффективности принятых мер не предоставляется возможным. В статье описан риск-ориентированный подход, который определяет факторы риска, влияющие на ранжирование эпидемиологических проблем. В силу того, что пандемия в виде нового вируса оказалась непредвиденным риском, клиническая картина остаётся размытой, но институциональная форма государственного регулирования направлена на обеспечение защиты прав граждан на охрану здоровья в условиях эпидемии.

Ключевые слова: здравоохранение, коронавирус (COVID-19), стратегия реагирования, риск-ориентированный подход, медицинская помощь, государственное регулирование.

Для цитирования: Русова В. С. Институциональное регулирование системы здравоохранения в условиях распространения COVID-19 в Российской Федерации / В. С. Русова // Вестник МИРБИС, 2021; 1(25): 198–205. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.24

JEL: I15, I18, I19

Original article

Institutional regulation of the healthcare system in the context of the spread of COVID-19 in the Russian Federation

Violetta S. Rusova
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia
vio.rus.info@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-1816-4295

Abstract. The year 2020 has challenged humanity in the form of a global epidemic that is rapidly spreading around the world. Global relations are fraught with global epidemiological problems. Such manifestations of globalization as the intensification of international population migration, the intensification of international trade in agricultural, domestic and wild animals and birds, feed, raw materials and goods, and the development of high-speed transport are turning the world into a single global socio-ecological and epidemiological system in which all processes are interconnected and interdependent. The aim of the study is to study and analyze the system of institutional regulation of the health system in the context of a pandemic. As a result of the study, based on a large number of official documents, it was concluded that measures are being taken in the Russian Federation to counteract the active spread of a new coronavirus infection. It should be noted that due to the Federal structure of the country, the heads of regions independently make decisions on regulating mechanisms to counter the spread of infection in the territory of the subject, and therefore it is not possible to promptly update information on the effectiveness of measures taken. Currently, the Risk-based approach described in the article is a mechanism for studying the epidemiological situation, which allows you to determine the risk factors that affect it,and on this basis rank epidemiological problems by their significance. Due to the fact that the pandemic as a new virus presented an

unexpected risk, the clinical picture remains blurred, but the institutional form of state regulation is being fused to protect the rights of citizens to health care in an epidemic.

Key words: health care, coronavirus (COVID-19), response strategy, risk-based approach, medical care, government regulation.

For citation: Rusova V. S. Institutional regulation of the healthcare system in the context of the spread of COVID-19 in the Russian Federation. V. S. Rusova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 198–205. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.24

JEL: I15, I18, I19

Введение

В конце 2019 года в Китайской Народной Республике (КНР) произошла вспышка новой коронавирусной инфекции в городе Ухань (провинция Хубэй), возбудителю которой было дано временное название 2019-nCoV. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) 11 февраля 2020 г. присвоила официальное название инфекции, вызванной новым коронавирусом, — COVID-19 («Coronavirus disease 2019»). Международный комитет по таксономии вирусов 11 февраля 2020 г. присвоил официальное название возбудителю инфекции — SARS-CoV-2 [Профилактика, диагностика.., 2020].

Распространение вируса COVID-19 в период с 2019 по 2020 годы в глобальном масштабе вызвало перегрузку систем здравоохранения, включая социальную и экономическую дестабилизацию, приостановив общественную и экономическую жизнь. Данная сложившаяся ситуация выходит за рамки кризиса в области здравоохранении, поразив и обозначив проблемы всех сфер жизни человека. Достаточно за короткое время вспышка COVID-19 характеризуется следующими отличительными чертами. Во-первых, скорость и масштаб распространения — стремительное увеличение числа лиц, заболевших новой вирусной инфекцией. Во-вторых, степень тяжести протекания заболевания и летальный исход заболевших больных. В-третьих, экономическая и социальная дестабилизация, которая представляет собой общественный шок, в результате принятых различными государствами мира ограничительных мер, с целью снижения и контроля распространения вируса.

По данным Всемирной организации здравоохранения во всем мире, по состоянию на 29 ноября 2020 года было зарегистрировано 61 869 330 подтвержденных случаев заболевания COVID-19, включая 1 448 896 смертей, сообщенных ВОЗ[2]. Благодаря цифровым технологиям, сегодня, производить мониторинг количества заболевших COVID-19 можно в режиме онлайн. В Российской Федерации существует официальный сайт Министерства здравоохранения России «Коронавирус — симптомы, признаки, общая информация, ответы на вопросы»[3], данные которого обновляются автоматически, со ссылкой на источники: ВОЗ и Роспотребнадзор. По официальным данным на 29 ноября 2020 года в Российской Федерации заражено 2 269 316 человек, выздоровели 1 761 457 человек, зарегистрированных летальных исходов составляет 39 527 человек[4].

Обсуждения

Вспышка мировой эпидемии обусловила необходимость анализа системы здравоохранения, поскольку различные государства оказались не способными обеспечить гарантии человека на охрану здоровья, в условиях распространения вируса. Ограничения, которые были использованы в качестве регулирования распространения вирусной инфекции, повлияли на изменение философии мысли об охране здоровья и жизни в целом. Поскольку ограничительные меры оказались весьма жесткими, существенно повлиявшими на мировую экономику, и диспут об их применении не прекращается, был сделан анализ организации системы здравоохранения в стране в период распространения COVID-19.

Всемирная организация здравоохранения разработала Глобальную стратегию реагирования на COVID-19, цель которой состоит в контроле пандемии путем замедления передачи вируса и сокращения смертности. Глобальные стратегические задачи были сформированы следующим образом:

- мобилизация всех структур и населения на борьбу с пандемией (гигиена рук, «респи-

© Русова В. С., 2021

2 См. URL: https://covid19.who.int/

3 См. URL: https://covid19.rosminzdrav.ru/

4 Там же.

раторный этикет» и физическое дистанцирование);
- контроль спорадических случаев и очагов;
- отслеживание и карантин;
- сокращение смертности, посредством мер надлежащего клинического ухода заболевшим COVID-19;
- обеспечение стабильного предоставления услуг здравоохранения и социальной помощи, защита работников на первой линии борьбы с вирусом и уязвимых групп населения;
- разработка безопасных и эффективных вакцин, терапевтических средств, доступных в требуемом объеме.

Достижение реализации Глобальной стратегии реагирования на COVID-19 будет зависеть от способности национальных и региональных властей обеспечить ключевые критерии [Обновленная стратегия борьбы.., 2020].

Анализ трудов русского ученого Б. Л. Черкасского «Риск в эпидемиологии» и «Глобальная эпидемиология» послужил основой для определения категории понятия «эпидемиологический риск». В монографии Б. Л. Черкасского «Риск в эпидемиологии» была предпринята попытка сформировать концепцию и методологию оценки риска в эпидемиологии инфекционных болезней. «Эпидемиологический риск» — понятие, характеризующееся причинно-следственными связями, которые базируются на закономерностях возникновения, развития и прекращения эпидемического процесса. Изучение эпидемиологической ситуации позволяет определить факторы риска, влияющие на нее, в результате применения данной концепции на практике можно осуществить ранжирование эпидемиологических проблем по степени их важности [Черкасский, 2007]. В монографии Б. Л. Черкасского «Глобальная эпидемиология» обосновано, что процессы глобализации формируют специфические социально-экологические условия течения многих инфекционных болезней [Cherkasskiy, 2008].Пандемический характер инфекционных болезней обусловлен единым, взаимосвязанным, взаимозависимым эпидемиологическим процессом мирового взаимодействия. По этой причине: выявление, профилактика и борьба с инфекционными болезнями требует объединение систем здравоохранения всех стран мира, с целью защиты и безопасности населения.

В настоящее время, риск-ориентированный подход представляет собой метод организации и осуществления государственного контроля (надзора), при котором в предусмотренных законом случаях выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий по контролю, мероприятий по профилактике нарушения обязательных требований определяется отнесением деятельности юридического лица, индивидуального предпринимателя и (или) используемых ими при осуществлении такой деятельности производственных объектов к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности [О защите прав.., 2008, ст. 8.1].

Несмотря на то, что в Указе Президента Российской Федерации от 6 июня 2019 г. N 254 [О Стратегии развития.., 2019] были обозначены угрозы национальной безопасности, сформулированные в виде риска возникновения новых и опасных инфекционных заболеваний, заноса редких инфекционных и паразитарных заболеваний, возврата исчезнувших инфекций, противоправного использования биологических технологий (в том числе с использованием генноинженерных технологий), а также биологического терроризма, [там же] эпидемиологическая система здравоохранения оказалась не подготовлена к возникшим угрозам и вызовам.

В период пандемии коронавируса COVID-19 ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора разработал чек-листы для проведения внутреннего контроля по разделу «Эпидемиологическая безопасность» медицинских организаций[1].

Чек-лист (список контрольных вопросов) представлен в виде обязательных требований, которые являются наиболее значимыми с точки зрения недопущения возникновения угрозы причинения вреда жизни, здоровью граждан. Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности осуществляется с целью обеспечения прав граждан на получение медицинской помощи необходимого объема и надлежащего качества в соответствии с порядками оказания медицинской помощи, с учетом стандартов медицинской помощи и на основе клинических рекомендаций, а также соблюдения обязательных требований к обеспечению качества и безопасности медицинской деятельности.

1 См. URL: https://roszdravnadzor.gov.ru/news/21747

Любое медицинское учреждение здравоохранения в Российской Федерации независимо от профиля должно иметь поэтапный план действий на случай выявления пациента с COVID-19. Готовность медицинских организаций должна проверяться по чек-листам, которые были разработаны ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора. Так, в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 27.03.2020 № 748-р в 2020 году Минфину России выделены средства из резервного фонда Правительства Российской Федерации на предоставление бюджетам субъектов Российской Федерации дотаций на поддержку мер по обеспечению сбалансированности бюджетов субъектов Российской Федерации в размере 33,44 млрд рублей на оснащение (переоснащение) дополнительно создаваемого или перепрофилируемого коечного фонда медицинских организаций, подведомственных органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья и местным администрациям муниципальных образований [О распределении дотаций.., 2020].

Распоряжением Правительства от 17 апреля 2020 года №1049-р из резервного фонда выделено ещё 32,4 млрд руб. [2]:

- на оснащение (переоснащение) перепрофилируемого коечного фонда медицинских организаций;
- на проведение работ по обеспечению системой централизованного снабжения медицинскими газами (кислородом) коечного фонда медицинских организаций;
- на обеспечение медицинских и иных работников структурных подразделений медицинских организаций средствами индивидуальной защиты;
- на оснащение (переоснащение) медицинских организаций, в соответствии с порядками оказания медицинской помощи по профилям «анестезиология и реаниматология», «пульмонология» при инфекционных заболеваниях. Отдельно выделяются средства для таких ведомств, как ФМБА и т. д.[3]

Распоряжением Правительства России № 974-р от 12 апреля 2020 года Федеральному медико-биологическому агентству выделены из резервного фонда Правительства России около 640 млн рублей на перепрофилирование коечного фонда медицинских организаций, расположенных в закрытых административно-территориальных образованиях в целях оказания медицинской помощи больным новой коронавирусной инфекцией[4].

Правительство утвердило ряд мер, чтобы упростить закупки аппаратов искусственной вентиляции легких (ИВЛ) и экстракорпоральной мембранной оксигенации (ЭКМО) в 2020 году. Так, Минпромторг закупит аппараты у единственного поставщика. Кроме того, в контрактах будут предусмотрены работы и услуги по доставке аппаратов в медорганизации субъектов РФ. Минздрав представит список учреждений, которые необходимо оснастить аппаратами ИВЛ и ЭКМО. Устанавливать аппараты получатели будут за свой счет. По этим контрактам исполнитель не будет предоставлять обеспечение исполнения контракта и обеспечение гарантийных обязательств. Однако авансирование можно предусмотреть в размере 100% цены контракта в пределах, утвержденных лимита бюджетных обязательств. Действовать такие контракты должны максимум до 31 декабря 2020 года[5] [Об авансировании государственных контрактов.., 2020]. Для этих целей выделены 10 млрд рублей из резервного фонда Правительства России на производство и закупку оборудования и продукции для диагностики, выявления, профилактики и лечения эпидемических заболеваний, средств индивидуальной защиты, лекарственных средств и медицинских изделий[6].

Предприятия и компании, занимающиеся поставкой товаров, выполнением работ и оказанием услуг для госнужд, смогут получить в качестве

2 Распоряжение Правительства Российской Федерации №1049-р от 17 апреля 2020 года. URL: http://static.government.ru/media/files/49x0rXMJHgvAA90Vxgzh6zL9sLHaS2Yn.pdf

3 Там же.

4 Распоряжение Правительства РФ от 12 апреля 2020 г. № 974-р // Гарант.Ру : [сайт]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73781206/

5 Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 2020 года №706-р // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202003230009. Дата публикации 23.03.2020.

6 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.03.2020 № 704-р // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202003230003. Дата публикации 23.03.2020.

аванса до 50 % от цены контракта. Такое постановление подписал Председатель Правительства Михаил Мишустин. Ранее ограничение по размеру авансов для исполнителей госконтрактов составляло 30 %. Решение об увеличении принято в рамках Плана дополнительных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики. Эта мера призвана поддержать бизнес в период сложной ситуации [О внесении изменения.., 2020].

Благодаря утвержденным поправкам в федеральный закон, Правительство России будет осуществлять контроль цен на лекарственные средства, в случае чрезвычайной ситуации, возникновения и распространения инфекционных заболеваний, осуществляя мониторинг [Об обращении лекарственных средств, 2010]. Данная мера позволит Правительству РФ установить предельно допустимые цены на лекарства и медицинские изделия, которые официально не включены в перечень жизненно важных, но по факту становятся таковыми при определенных угрозах. 31 марта состоялись заседания Госдумы и Совета Федерации, где были одобрены поправки к КоАП РФ в связи с распространением COVID-19. В частности, изменения затронут статью 14.4.2 об ответственности за нарушение законодательства об обращении лекарств [О внесении изменений в Кодекс.., 2020].

Решением Совета Евразийской экономической комиссии было принято освободить от уплаты таможенных пошлин ввозимые товары, необходимые для предупреждения и предотвращения распространения коронавирусной инфекции. Принятый режим распространяется на средства индивидуальной защиты, вакцины, лабораторные реагенты, боксы, носилки для транспортировки пациентов, шприцы, катетеры и т. д. [О внесении изменения в Решение.., 2020].

Вопрос о статистике заболеваемости в России связан с методами выявления и регистрации COVID-19. Американская газета The New York Times со ссылкой на демографов пишет, что число жертв коронаврусной инфекции может быть несколько больше, чем об этом сообщает официальная статистика в России. Газета опубликовала письмо главы департамента здравоохранения Москвы Алексея Хрипуна, в котором он отвечает на подозрения в занижении показателей смертности от коронавируса в столице РФ [Khripun, 2020].

В основе российской статистики смертности от COVID-19 положены принципы, установленные Международной классификацией болезней Всемирной организации здравоохранения (МКБ-10) с учетом Международных методических рекомендаций по удостоверению и кодированию COVID-19. Рекомендовано случаи смерти, связанные с COVID-19, подразделить на две группы: COVID-19 первоначальная причина смерти, COVID-19 прочая причина смерти. Следует отметить, что во всех случаях, связанных с COVID-19, в свидетельстве о смерти должна быть указана логическая последовательность патогенеза, диагноз должен содержать все осложнения при летальном исходе. Документация будет оформлена с нарушением, в случае если запись причины смерти написана одной строкой без логической последовательности состояний [Методические рекомендации.., 2020;].

Заключение

Коронавирус существенно повлиял на затраты системы здравоохранения. Средства обязательного медицинского страхования (ОМС) являются основным источником финансового обеспечения. В сложившейся кризисной ситуации объективно происходит снижение поступления страховых взносов, что в свою очередь, влияет на сбор и пополняемость средств в системе ОМС. Причины ситуации характеризуются следущим: приостановка производства; сокращение заработной платы; понуждение работодателей в отношении сотрудников брать отпуск за свой счет; уплата страховых взносов с отсрочкой; снижение ставки страховых взносов для малого и среднего бизнеса; рост доли «серых» зарплат. Меры компенсации выпадающих доходов находятся в стадии поиска.

Эпоха глобализации формирует специфические социально-экологические условия существования мирового человеческого сообщества, которые, в свою очередь, определяют своеобразие течения эпидемиологического процесса многих инфекционных болезней. 2020 год бросил вызов человечеству в виде глобальной эпидемии, быстро распространяющейся по миру. Появление COVID-19 поставило перед специалистами здравоохранения задачи, связанные с быстрой диагностикой и оказанием медицинской помощи больным. Глобальная стратегия реагирования, разработанная ВОЗ, сформировала цель и задачи для стран мира для контроля пандемии путем замедления пере-

дачи вируса и сокращения смертности. Анализ трудов русского ученого Б. Л. Черкасского «Риск в эпидемиологии» и «Глобальная эпидемиология» послужили основой для определения категории понятия «эпидемиологический риск». Несмотря на то, что проблема распространения эпидемий в условиях глобализации, была освящена автором в научных трудах, Концепция развития отечественной эпидемиологии не была разработана. В настоящее время риск-ориентированный подход представляет собой — механизм для осуществления контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации. Временные методические рекомендации Министерства здравоохранения РФ регламентируют алгоритм оказания медицинской помощи пациентам с установленным диагнозом COVID-19.

Анализ нормативно-правовой базы государственного регулирования системы здравоохранения в условиях распространения COVID-19 послужил основой для установления вывода о том, что в Российской Федерации предпринят механизм установления институциональных связей с целью обеспечения защиты граждан.

Список источников

1. Методические рекомендации.., 2020 — Методические рекомендации по кодированию и выбору основного состояния в статистике заболеваемости и первоначальной причины в статистике смертности, связанных с COVID-19 : Утверждены Минздравом России 27.05.2020 // Министерство здравоохранения Российской Федерации : [сайт]. URL: https://static-1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/050/527/original/27052020_MR_STAT_1.pdf (дата обращения 25.11.2020).
2. О внесении изменений в Кодекс.., 2020 — О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : Федеральный закон N 99-ФЗ от 01.04.2020 // СПС КонсультантПлюс.
3. О внесении изменения.., 2020 — О внесении изменения в постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2019 г. N 1803 и о приостановлении действия отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 года №630 // СПС КонсультантПлюс.
4. О внесении изменения в Решение.., 2020 — О внесении изменения в Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16 марта 2020 г. N 21 : Решение Совета Евразийской экономической комиссии N 38 от 8 апреля 2020 г. // Кодекс : [сайт]. URL: http://docs.cntd.ru/document/564651760 (дата обращения 25.11.2020).
5. О защите прав.., 2008 — О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля : Федеральный закон N 294-ФЗ от 26.12.2008 // СПС КонсультантПлюс.
6. О распределении дотаций.., 2020 — О распределении дотаций бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку мер по обеспечению сбалансированности бюджетов субъектов РФ на 2020 год : Распоряжение Правительства РФ N 748-р от 27.03.2020 (ред. от 07.05.2020) // СПС КонсультантПлюс.
7. О Стратегии развития.., 2019 — О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года : Указ Президента Российской Федерации N 254 от 6 июня 2019 г. // СПС КонсультантПлюс.
8. Об авансировании государственных контрактов.., 2020 — Об авансировании государственных контрактов на осуществление Министерством промышленности и торговли Российской Федерации закупок аппаратов искусственной вентиляции легких и экстракорпоральной мембранной оксигенации, включающих работы и услуги по их доставке в медицинские организации в субъектах Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации № 323 от 21.03.2020 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202003230004 Дата опубликования: 23.03.2020
9. Об обращении лекарственных средств, 2010 — Об обращении лекарственных средств : Федеральный закон N 61 от 12.04.2010 // СПС КонсультантПлюс.
10. Обновленная стратегия.., 2020 — Обновленная стратегия борьбы с COVID-19 / ВОЗ, 2020. 21 с. URL: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid19-strategy-update-2020-ru.pdf?sfvrsn=29da3ba0_19. Дата публикации 14.04.2020.

11. Профилактика, диагностика.., 2020 — Профилактика, диагностика и лечение новой коронавирусной инфекции (COVID-19). : Временные методические рекомендации / Министерство здравоохранения РФ. Москва, 2020. 236 с. Версия 9(26.10.2020). URL: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/052/548/original/%D0%9C%D0%A0_COVID-19_%28v.9%29.pdf.
12. Черкасский, 2008 — Черкасский Б. Л. Глобальная эпидемиология. Москва : Практическая медицина, 2008. 447 с. ISBN: 978-5-98811-092-7.
13. Черкасский, 2007 — Черкасский Б. Л. Риск в эпидемиологии. Москва : Практическая медицина, 2007. 476 с. ISBN 5-98811-062-2.
14. Khripun, 2020 — Khripun A. Covid-19 Deaths in Moscow: The Government's Account // The New York Times : [website]. URL: https://www.nytimes.com/2020/05/18/opinion/letters/coronavirus-russia-moscow.html. Date of pudlication 05/18/2020.

References

1. Metodicheskiye rekomendatsii po kodirovaniyu i vyboru osnovnogo sostoyaniya v statistike zabolevayemosti i pervonachal'noy prichiny v statistike smertnosti, svyazannykh s COVID-19 [Guidelines for coding and choosing the main condition in the incidence statistics and the initial cause in the mortality statistics associated with COVID-19] : Approved by the Ministry of Health of Russia on 05/27/2020. *Ministry of Health of the Russian Federation* : [website]. URL: https://static-1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/050/527/original/27052020_MR_STAT_1.pdf (accessed 11/25/2020) (in Russ.).
2. O vnesenii izmeneniy v Kodeks Rossiyskoy Federatsii ob administrativnykh pravonarusheniyakh [On amendments to the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation] : Federal Law N 99-FZ of 01.04.2020. *ConsultantPlus* (in Russ.).
3. O vnesenii izmeneniya v postanovleniye Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 24 dekabrya 2019 g. N 1803 i o priostanovlenii deystviya otdel'nykh polozheniy nekotorykh aktov Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii [On amending the Decree of the Government of the Russian Federation of December 24, 2019 N 1803 and on the suspension of certain provisions of some acts of the Government of the Russian Federation] : Decree of the Government of the Russian Federation of April 30, 2020 No. 630. *ConsultantPlus* (in Russ.).
4. O vnesenii izmeneniya v Resheniye Soveta Yevraziyskoy ekonomicheskoy komissii ot 16 marta 2020 g. N 21 [On amendments to the Decision of the Council of the Eurasian Economic Commission of March 16, 2020 N 21] : Decision of the Council of the Eurasian Economic Commission N 38 of April 8, 2020. *Kodeks*: [site]. URL: http://docs.cntd.ru/document/564651760 (accessed 11/25/2020) (in Russ.).
5. O zashchite prav yuridicheskikh lits i individual'nykh predprinimateley pri osushchestvlenii gosudarstvennogo kontrolya (nadzora) i munitsipal'nogo kontrolya [On the protection of the rights of legal entities and individual entrepreneurs in the exercise of state control (supervision) and municipal control] : Federal Law No. 294-FZ of December 26, 2008. *ConsultantPlus* (in Russ.).
6. O raspredelenii dotatsiy byudzhetam sub"yektov Rossiyskoy Federatsii na podderzhku mer po obespecheniyu sbalansirovannosti byudzhetov sub"yektov RF na 2020 god [On the distribution of subsidies to the budgets of the constituent entities of the Russian Federation to support measures to ensure the balance of the budgets of the constituent entities of the Russian Federation for 2020] : Order of the Government of the Russian Federation N 748-r dated March 27, 2020 (as amended on 05/07/2020). *ConsultantPlus* (in Russ.).
7. O Strategii razvitiya zdravookhraneniya v Rossiyskoy Federatsii na period do 2025 goda [On the Strategy for the Development of Healthcare in the Russian Federation for the Period up to 2025] : Decree of the President of the Russian Federation N 254 of June 6, 2019. *ConsultantPlus* (in Russ.).
8. Ob avansirovanii gosudarstvennykh kontraktov na osushchestvleniye Ministerstvom promyshlennosti i torgovli Rossiyskoy Federatsii zakupok apparatov iskusstvennoy ventilyatsii legkikh i ekstrakorporal'noy membrannoy oksigenatsii, vklyuchayushchikh raboty i uslugi po ikh dostavke v meditsinskiye organizatsii v sub"yektakh Rossiyskoy Federatsii [On advancing government contracts for the procurement of artificial lung ventilation and extracorporeal membrane oxygenation devices by the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, including works and services for their delivery to medical organizations in the constituent entities of the Russian Federation] : Resolution of the Government of the Russian Federation No. 323 dated 03.21.2020. *Official Internet portal of legal information* : [website]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202003230004. Date of publication: 03/23/2020 (in Russ.).

9. Ob obrashchenii lekarstvennykh sredstv [On the circulation of medicines] : Federal Law No. 61 of 12.04.2010. *ConsultantPlus* (in Russ.).
10. Obnovlennaya strategiya bor'by s COVID-19 [COVID-19. WHO Updated Strategy]. WHO, 2020. 21 p. URL: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid19-strategy-update-2020-ru.pdf?sfvrsn=29da3ba0_19. Date of publication 04/14/2020 (in Russ.).
11. Profilaktika, diagnostika i lecheniye novoy koronavirusnoy infektsii (COVID-19) [Prevention, diagnosis and treatment of new coronavirus infection (COVID-19)] : Temporary guidelines. Ministry of Health of the Russian Federation. Moscow, 2020.236 p. Version 9 (10/26/2020). URL: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/052/548/original/%D0%9C%D0%A0_COVID-19_%28v.9%29.pdf (in Russ.).
12. Cherkasskiy B. L. Global'naya epidemiologiya [Global epidemiology]. Moscow: Prakticheskaya meditsina Publ., 2008. 446 p. ISBN: 978-5-98811-092-7 (in Russ.).
13. Cherkasskiy B. L. Risk v epidemiologii [Risk in Epidemiology]. Moscow: Prakticheskaya meditsina Publ., 2007. 476 p. ISBN 5-98811-062-2 (in Russ.).
14. Khripun A. Covid-19 Deaths in Moscow: The Government's Account. *The New York Times* : [website]. URL: https://www.nytimes.com/2020/05/18/opinion/letters/coronavirus-russia-moscow.html. Date of pudlication 05/18/2020.

Информация об авторе:

Русова Виолетта Сёмавна — аспирант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, ул. Садовая, 21, Санкт-Петербург, 191023, Россия.

Information about the author:

Rusova Violrtta S. – postgraduate, St. Petersburg State University of Economics, 21 Sadovaya str., St. Petersburg, 191023, Russian Federation.

Статья поступила в редакцию 07.12.2020; одобрена после рецензирования 17.12.2020; принята к публикации 17.12.2020.
The article was submitted 12/07/2020; approved after reviewing 12/17/2020; accepted for publication 12/17/2020.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 206–214.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 206–214.

Научная статья
УДК 304.44: 35.078
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.25

Межсекторное взаимодействие: власть и общество (методологические аспекты)

Владимир Борисович Зотов[1,2], Кристина Олеговна Терехова[1,3]

1 Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия
2 zotov-vladimir@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-6509-5344
3 79154056419@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3808-1665

Аннотация. Развитие межсекторного взаимодействия выступает в современных условиях принципиально новым ресурсом повышения эффективности общественной стабильности и решения наиболее актуальных, социально значимых задач. В статье рассматриваются основные проблемы и методологические аспекты межсекторного взаимодействия с акцентом на двухсекторном взаимодействии между органами власти и обществом. Аргументируется необходимость перехода от модели созависимости секторов, наиболее распространенной в российских регионах, к модели социального партнерства и солидарной ответственности, а также выделяются наиболее актуальные механизмы взаимодействия органов государственной власти и НКО на местах при решении наиболее острых социальных проблем. Рассматриваются наиболее задействованные механизмы, а также инструменты, внедрение которых может продемонстрировать ресурсную перспективность на местах. Анализируются основные формы поддержки при реализации двухсекторного взаимодействия и условия, позволяющие повысить качество и технологичность социального партнерства между властью и обществом.

Ключевые слова: власть, гражданское общество, межсекторное взаимодействие, межсекторное социальное партнерство, социальное управление, двухсекторное взаимодействие, модели межсекторного взаимодействия, механизмы межсекторного взаимодействия, технологии межсекторного взаимодействия.

Для цитирования: Зотов В. Б. Межсекторное взаимодействие: власть и общество (методологические аспекты) / В. Б. Зотов, К. О. Терехова // Вестник МИРБИС. 2021;1(25): 206–214. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.25

Original article

Cross-sectoral interaction: power and society(methodological aspects)

Vladimir B. Zotov[4,5], Kristina O. Terekhova[4,6]

4 State University of Management (SUM), Moscow, Russia.
5 zotov-vladimir@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-6509-5344
6 79154056419@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3808-1665

Abstract. Subject The development of inter-sector interaction acts in modern conditions as a fundamentally new resource for increasing the effectiveness of social stability and solving the most pressing, socially significant problems. The article examines the main problems and methodological aspects of intersectoral interaction, with a focus on the two-sectoral interaction between authorities and society. The need to move from the model of sector co-dependence, the most common in the Russian regions, to the model of social partnership and solidarity responsibility was argued, and the most relevant mechanisms for interaction between public authorities and NGOs as the main representatives of civil society on the ground in solving the most acute social problems were highlighted. The most involved mechanisms were being considered, as well as tools whose implementation could demonstrate a local resource perspective. The main forms of support in the implementation of the two-sector interaction and conditions allowing to improve the quality and technological effectiveness of social partnership between the gov-ernment and society are analyzed.

Key words: authority, civil society, cross-sector interaction, intersectoral social partnership, social governance, two-sector interaction, inter-sector interaction models, inter-sector interaction mechanisms, inter-sector interaction technologies.

For citation: Zotov V. B. Cross-sectoral interaction: power and society (methodological aspects). V. B. Zotov, K. O. Terekhova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 206–214. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.25

Одним из важнейших условий эффективного социально-экономического развития любого государства и его территорий в сегодняшних условиях выступает результативное взаимодействие органов власти, гражданского общества и бизнес-структур [Киричек, 2015, с. 35]. Нельзя не признать тот факт, что за последние десятилетия осуществлено коренное концептуально-методологическое и во многом практическое преобразование государственного сектора, который в советский период занимал монопольную позицию по отношению к управлению социальной сферой. В значительной степени трансформировалась социальная структура общества, началось развитие институтов гражданского общества, в первую очередь некоммерческого сектора — общественных, благотворительных и другого рода организаций, движений и т. д., деятельность которых базируется на социальных гражданских инициативах.

Выделение трех независимых секторов, каждый из которых обладает специфическими ресурсами, выступает одной из определяющих черт социального государства. Власть, бизнес и общество, взаимодействуя друг с другом, способны развивать социальные отношения российских регионов как в текущих условиях, так и стратегической перспективе [Сидорова, 2009, с. 5]. Хотя при этом следует признать, что важнейшая функция институтов гражданского общества — «привлечение к различным формам управления в муниципалитетах, городах, регионах, контроль за деятельностью органов исполнительной власти, содействие самоорганизации граждан для решения социальных проблем на местах» — пока остается в отечественных условиях, по оценкам экспертов [Киричек, 2017, с. 45], еще недостаточно развитой. Хотя при этом и во многих регионах страны активно развиваются различные механизмы межсекторного взаимодействия между властью и обществом как потенциальный ресурс для более результативного достижения социальных целей управления, методологически и практически сфокусированных на непосредственных нуждах местного населения.

Многие сохраняющиеся проблемы межсекторного взаимодействия власти и общества на местах сегодня связаны, прежде всего, с историческими причинами. Никакое эффективное межсекторное взаимодействие невозможно при отсутствии устойчивой нацеленности на подобное взаимодействие всех секторов и совпадающего ценностного базиса, их приоритетов, сложившихся традиций и условий сотрудничества как на федеральном, так и региональном, местных уровнях. В особенности остро эта проблема стоит в области реализации основ взаимодействия власти и общества.

Некоммерческий сектор для России остается еще относительно новой сферой, не имеющей такой длительной истории и сложившейся методологии взаимодействия с властью, которая свойственна подобным структурам за рубежом. Его развитие началось в конце 80-х гг. XX в., но наибольшую активность приобрело преимущественно в первых годах XXI столетия. В силу этого проблема взаимодействия властных структур и институтов гражданского общества возникла также сравнительно недавно. Российскому обществу потребовались десятилетия, чтобы прийти к осознанию необходимости и научиться за счет собственных усилий обеспечивать формирование, жизнеспособность общественных организаций как ресурсов взаимодействия с властью в совместной целенаправленной общественно-полезной деятельности. Государственному сектору нашей страны также понадобились годы, чтобы принять новую роль и позицию институтов гражданского общества как отдельного сектора, способного на масштабное, профессиональное сотрудничество и играющего значительную роль в социальных преобразованиях — их планировании и реализации как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах.

Очень часто из-за сложившегося на протяжении многих десятилетий государственного паттернализма отношение к гражданскому сектору редуцировалось до восприятия его представителей как просителей отдельных благ — субсидий, грантов, льгот, дотаций, помещений для реализации своей деятельности, направленной на решение узких вопросов социальной сферы, простейшие задачи и проекты. Из-за относительной неразвитости и

© Зотов В. Б., Терехова К. О., 2021

сами представители институтов гражданского общества, в особенности на местах, во многом способствовали подобной ситуации, изначально дистанцируясь от органов власти в опасении за независимость собственной деятельности и принимаемых решений. Безусловно, в подобных условиях достаточно трудно вести речь об эффективном межсекторном сотрудничестве органов власти и российского общества [Социальные технологии.., 2018, с. 19]. Актуальные исследования специалистов [Куликова, 2015] свидетельствуют, что его также осложняют и такие проблемы, как: недостатки прозрачности, подотчетности, развитой методологии и практик результативного управления и частая бессистемность деятельности в некоммерческом секторе; относительно низкий уровень гражданской активности и добровольного участия граждан в деятельности НКО (волонтерство и др.), низкая социальная активность населения; низкий уровень развития горизонтальных связей в сфере НКО; недостаточная информированность населения о ресурсах и возможностях институтов гражданского общества в решении социальных проблем и исторически сложившееся недоверие общества к подобных, новым для него структурам; недостаточность усилий самих представителей гражданского сектора в транслировании информации о своей деятельности заинтересованным сторонам; отсутствие саморегулирования внутри гражданского сектора и недостаток взаимодействия между общественными организациями и т. д.

Межсекторное взаимодействие с позиции процессуального подхода основывается «на ключевых принципах социального партнерства, социальной консолидации различных социальных слоев и групп» [Киричек, 2015; Киричек, 2017; Куликова, 2015]. Это «конструктивное, целенаправленное, выгодное участникам и населению взаимодействие государственного, некоммерческого и коммерческого секторов общества при решении социальных задач, достижении социально значимых целей, обеспечивающее синергетический эффект от сложения потенциалов каждой из сторон», среди которых в нашей статье особое внимание уделяется рассмотрению двух первых из перечисленных выше (двухсекторное партнерство в диаде «власть — общество») [Куликова, 2015; Грищенко, 2020]. При этом мы исходим из убеждения, что система взаимосвязи органов государственной и муниципальной власти и институтов гражданского общества в то же время не может рассматриваться как «конечный пункт» подобной консолидации ресурсов, а скорее, как динамично изменяющийся организм, представляющий собой симбиоз из «непрерывно развивающихся социально-экономических, социально-политических, социально-правовых моделей, механизмов и технологий», а также своеобразных для каждого из секторов активов, которые в совокупности могут быть эффективно использованы для совместного решения сложных социальных проблем, и солидарной ответственности представителей всех секторов, выступающих партнерами при решении той или иной значимой проблемы [Киричек, 2017; Intersectoral Cooperation, 2000].

Двухсекторное взаимодействие может быть положено в основу реализации масштабных проектов национального уровня по наиболее социально значимым вопросам. Однако можно сказать, что для России в данный момент преобладающим в данном контексте является, скорее, локальный уровень (чаще всего — город, муниципальное образование) в процессе решения определенной социальной проблемы. Для государственного сектора налаживание устойчиво функционирующих механизмов взаимодействия с местным сообществом обеспечивает не только успешное «делегирование части социальных обязательств», и издержек на поиск их эффективного решения, но и «усиление легитимности через совместную разработку и имплементацию элементов социальной политики» [Грищенко, 2020, с. 34] совместно с напрямую заинтересованными и, как правило, имеющими на местах более глубокое знание ситуации и социальных проблем представителями институтов гражданского общества. Последние, в свою очередь, получают дополнительные ресурсы для реализации уставных целей социально-ориентированного характера, для привлечения к своей общественно полезной деятельности большего числа населения и активизации его гражданской позиции, для выхода на новые целевые группы и партнеров [там же, с. 34].

Из-за традиционной сложившейся в нашей стране доминирующей роли государства в решении социальных вопросов (как «социального гаранта») на местах часто складывается излишняя бюрократичность, неэффективность оценки социальных инициатив гражданского сектора, инертность государственных структур в выявле-

нии наиболее приоритетных социальных нужд, сборе актуальных статистических данных, подкрепленных реальным ситуационным анализом, открытости к сотрудничеству с другими секторами. Выделяемые средства финансовой поддержки часто расходуются на местах не в соответствии с планами социальной инициативы, а по указанию государственных структур как в связи с уже вышеотмеченной доминантой государства, так и отсутствием у сектора НКО опыта, сложившихся традиций социальной деятельности и отработанных на практике механизмов реализации социальных программ и проектов. Тем не менее, российское общество, ориентируясь на зарубежный опыт, постепенно приходит к пониманию того, что государство не должно брать на себя решение всех его проблем и должно стремится к их делегированию в рамках межсекторного взаимодействия, консолидации усилий и передачи исполнения все более значительной части общественно значимых услуг негосударственным организациям на региональном, муниципальном и локальном уровнях для более прицельной реакции на существующие проблемы [Библиотека лучших практик.., 2007, с. 66].

В связи с этим присутствует актуальная потребность в разработке и имплементации национально адаптированных механизмов, апробации в реальных местных условиях технологий и форм взаимодействия власти с институтами гражданского общества при организации моделей межсекторного социального партнерства с целью выявления наиболее продуктивного, ситуационно обусловленного методического инструментария, подходящего для конкретной территории с учетом ее социально-экономической, социокультурной и другого рода специфики. При этом еще раз подчеркнем, что отечественная методология в исследуемой области, в отличие от западных образцов, на многие из которых она остается преимущественно ориентированной и сегодня, начала формироваться лишь в период становления рыночных отношений, в конце XX в., при достаточно низком уровне социализации личности и социальной активности, гражданского сознания населения, уровень которых и в настоящий момент остается недостаточным и требует активизации. При этом целесообразность имеет разработка и реализация отечественной методологии, ее апробация в вышеобозначенной области на горизонтальном уровне, с дальнейшей проекцией и тиражированием наиболее результативных образцов по вертикали — с местного на региональный и далее на федеральный уровни. Это предполагает необходимость роста числа социально ориентированных НКО на местах, ориентированных на профессиональное оказание услуг в социальной сфере и объема их поддержки со стороны государственных структур.

Подобное развитие двухсекторного взаимодействия способно привести к росту количества профессионально действующих, социально ответственных организаций и движений, программ и проектов на местах, которые будут создавать рабочие места, привлекать инвестиции в социальную сферу, оказывая при этом синергетический положительный эффект на социально-экономическую ситуацию в российских регионах и муниципальных образованиях [Акопова, 2011, с. 102]. Расширение числа НКО, участвующих в оказании социально значимых услуг, создание ситуационно-обусловленных, практико-ориентированных, прозрачных сценариев сотрудничества с государственными органами на местах позволит повысить эффективность использования выделяемых общественных и финансовых ресурсов, активно внедрять в практику инновационные социальные технологии, в том числе с учетом перспективного зарубежного опыта, «более активно привлекать инвестиции для развития объектов социальной инфраструктуры с участием третьего сектора — местных бизнес-структур», а также вовлекать большее число граждан «к участию в раз-работке и реализации социальных инициатив в рамках профессионально организованных НКО как формы самоорганизации общественно активного населения» [Baccaro, 2006; Молокова, 2014].

Для разработки и реализации наиболее результативного варианта развития двухсекторной модели социального управления, направленной на решение конкретных социальных задач, необходимым является развитие механизмов социального партнерства (МСП), непосредственно отвечающих современному российскому социальному контексту в целом и его специфике в регионах и на местах, в частности, демонстрирующих демонстрировали открытость адаптации к конкретным условиям, а также современной социальной политике страны. Такой системный

методологический подход предполагает учет социологического содержания феномена двухсекторного взаимодействия и позволяет осуществлять разработку практико-ориентированных, регионально- и локально-ориентированных, узкоспециализированных моделей социального партнерства.

Ведя речь о перспективных МСП в региональном и муниципальном измерении, опираясь на исследования специалистов [Киричек, 2015; Киричек, 2017; Социальные технологии.., 2018; Куликова, 2015; Intersectoral Cooperation, 2000], следует, в первую очередь, обратиться к конкурсным механизмам. В их числе: «механизмы социального заказа уровня субъекта РФ, муниципальный и региональный социальный заказ, муниципальные социальные гранты и гранты субъекта РФ, тендеры, конкурсы социальных проектов, гражданских инициатив НКО и др.» [Куликова, 2015]. И если грантовый, тендерный, проектный инструментарий приобретает в российской практике все более активное использование в сфере межсекторного взаимодействия в решении социальных проблем (хотя эта распространенность более свойственна региональному уровню), то тот же социальный заказ как механизм МСП во взаимодействии с НКО, к сожалению, используется достаточно редко (чаще всего в числе партнеров здесь выступает бизнес-сообщество).

Следует также обратить внимание на социально-технологические механизмы двухсекторного взаимодействия власти и общества. В основе партнерства в данном случае лежит определенная социальная технология, отличающаяся по эффективности использования ресурсов и качеству результатов: организация паллиативной помощи, внедрение института профессиональных приемные семей, проведение социальных экспертиз и осуществление гражданских действий по защите окружающей среды; развитие специальных моделей реабилитации детей с особенностями развития, а также отдельных групп населения (например, испытывающих различного рода аддикции); создание реабилитационных пространств для несовершеннолетних детей группы риска и др.

Следует отметить, что достаточно высокая степень распространенности в сфере двухсекторного сотрудничества наблюдается при использовании процедурно-переговорных механизмов, которые формируются на базе правил сотрудничества при решении различных актуальных социальных задач. Под данными механизмами в нашей статье подразумеваются «правила и процедуры, оформленные на местном законодательном уровне; создание различного рода общественных палат, общественных парламентов, слушаний, собраний общественности, комитетов, форумов граждан, организация «круглых столов», координационных советов и т. д.» [Киричек, 2017; Куликова, 2015] Во многих случаях следующим шагом развития данных МСП выступают организационно-структурные механизмы, когда «власть (вместе с НКО) образует организационную структуру, которой делегируется часть функций по решению социально значимых задач через вовлечение граждан при финансовой поддержке со стороны власти» [Куликова, 2015]. В рамках реализации данных МСП на различных территориях нашей страны можно наиболее часто наблюдать такие типы оргструктур, как центры социального партнерства, центры досуга, центры общественных объединений. При этом, к сожалению, практически не формируются такие значимые для развития отечественной методологии межсекторного взаимодействия структуры, как, например, центры и инкубаторы инноваций социальной сферы и т. д., что требует, на наш взгляд, особого внимания к данной проблеме.

Надо отметить, что достаточно широкое распространение в России в настоящий момент среди используемых МСП приобрели и комбинированные механизмы двухсекторного взаимодействия. Это чаще всего ярмарки НКО, социальных проектов и услуг. При этом в данной категории еще, к сожалению, практически не задействованы такие механизмы, как создание фондов местного сообщества и их развития на базе общественно активных школ, которые объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных механизмов, выступая катализатором повышения эффективности методологии межсекторного взаимодействия. Так, по состоянию на 2020 г., в нашей стране, по данным Партнерства фондов местного сообщества РФ (URL: http://p-cf.ru) их создано чуть более 50 единиц, что следует оценить как крайне небольшую цифру с учетом численности населения и географической протяженности нашего государства.

Таким образом, на основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что пока еще в рос-

сийских условиях можно наблюдать, скорее, начальную стадию развития механизмов двухсекторного социального взаимодействия. Пока речь идет, скорее, об их экстенсивном, чем интенсивном, качественном росте, когда наблюдается переход к более сложным, комплексным механизмам, обеспечивающим обогащение национальной методологии межсекторного социального партнерства. В пользу данного аргумента свидетельствует и уровень наблюдающегося типа взаимодействия между двумя секторами, который, скорее, пока отвечает характеристикам феномена созависимости НКО от органов власти, чем уровня полноценного партнерства и солидарного разделения ответственности за реализуемую деятельность, разрабатываемую и внедряемую методологию и результаты, направленные на решение социально значимых задач.

В подобных обстоятельствах важнейшим условием повышения эффективности двухсекторного сотрудничества на местах является корреляция соответствующих форм НКО, отвечающих конкретным региональным, муниципальным и локальным социальным потребностям, с развитием соответствующих направлений, МСП и форм поддержки. Анализ актуальной российской методологии и практики в сравнении с зарубежным опытом в исследуемой области показывает, что в настоящее время наше государство испытывает особую потребность в появлении таких социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) как основных представителей гражданского сектора, взаимодействующего с властью в ходе решения социально значимых проблем, как: предоставляющих реальные услуги четко определенной целевой группе; реализующих конкретные мероприятия для ряда целевых групп или слоев населения; оказывающих «ресурсные услуги» (образование, содействие в социальном управлении и пр.). Таким образом, речь идет об узконаправленном методическом подходе, который позволяет использовать общественный ресурс при взаимодействии с органами власти более прицельно для так называемого «точечного» и комплексного реагирования на конкретную проблему или даже задачу, не расходуя и без того немногочисленные ресурсы и средства на непосильные и слишком масштабные задачи, которые часто оказываются не по силам небольшим общественным организациям и структурам, действующим на отдельных территориях. На наш взгляд, данный фактор должен выступать, в частности, одним из важнейших критериев применения тех же конкурсных механизмов, обуславливающих выделение финансовых и другого рода средств поддержки для СО НКО. Между тем, как известно, в российских условиях сегодня очень часто наблюдается функционирование подобных организаций, задачи которых сформулированы слишком широко, например, от культурно-досуговых мероприятий, до мер социальной поддержки и профессиональной реабилитации, образовательной деятельности и т. д. При этом столь же широкой может быть и перечень охватываемых одной НКО категорий — от детей и молодежи групп риска, аддиктивных подростков, малообеспеченных семей, детей с особенностями развития, до пожилых и инвалидов старшего возраста и т. д. Подобный подход существенно снижает качество и продуктивность межсекторного взаимодействия при решении актуальных проблем местного сообщества, нивелируя возможные «точки роста» и социальной стабильности. В результате межсекторное взаимодействие осуществляется на местах неравномерно и хаотично, недостаточно технологично, т. е. без соблюдения надлежащей, запланированной и декларированной социально-управленческой технологии или с ее нарушением, без встраивания в так называемые «технологические цепочки», обеспечивающие устойчивое и системное решение социальной проблемы, дальнейшее тиражирование опыта [Социальные технологии, 2018, с. 22].

Ведя речь о коррелирующих формах поддержки, следует упомянуть необходимость развития в их числе не только таких, как финансовая, имущественная (выделение помещений и т. д.) форм, но и также таких не менее важных направлений, как информационная, консультационная поддержка, для осуществления которых органы власти на местах обладают более значительными ресурсами и механизмами влияния (на те же СМИ), а также пока еще мало задействованных в российской практике, но крайне продуктивных форм, как помощь в организации и финансировании подготовки, повышения квалификации сотрудников и волонтеров СО НКО с целью роста уровня их профессионализма, а значит и качества методологических подходов

к решению социально значимых задач, предоставление подобным организациям на местах налоговых льгот за счет компенсаций из местного бюджета. Для выделенной нами третьей группы некоммерческих организаций («ресурсные услуги») особое значение имеет приоритетное размещение у них заказов на поставки товаров, выполнение работ и услуг для государственных и муниципальных нужд, что не только позволяет делегировать часть обязательств государственного сектора, но и повысить доверие населения к подобным организациям как социальным гарантам, заинтересованность общества в участии в их инициативах, гражданскую активность.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что для преодоления сложившихся препятствий на пути развития национальной методологии межсекторного взаимодействия между властью и обществом при решении социально значимых проблем и для более широкого и глубокого горизонтального, интенсивного развития МСП на российских территориях необходимо дальнейшее повышение профессионализма участников такого взаимодействия со стороны как сектора власти, так и гражданского сектора, преодоление информационного вакуума, инертности, консервативного под-хода, затрудняющих многосторонний обмен передовым опытом и продуктивной методологией как между представителями различных секторов, так и между регионами, привлечение к ее разработке ресурсов национальных и локальных научно-исследовательских и образовательных организаций и учреждений, преодоление закрытости СО НКО и органов власти с целью перехода от модели созависимости к модели социального партнерства и солидарной ответственности. Необходимой является и устойчивая государственная поддержка процессов углубления и расширения научно-методологических изысканий в сфере методологии межсекторного взаимодействия, нацеленная на стратегическую перспективу. Это позволит повысить качество ресурсов социального управления, перейти от ведущегося в настоящий момент на местах двухсекторного взаимодействия методом проб и ошибок без должной технологической проработки к профессиональной кооперации в сфере социального управления.

Список источников

1. Акопова, 2011 — Акопова К. К. Модернизация социально-партнерских отношений государства с некоммерческими организациями / К. К. Акопова, В. М. Васильчикова, Л. Я. Чикарина // Труд и социальные отношения. 2011. № 11. С. 100–105. ISSN: 2073-7815.
2. Библиотека лучших практик.., 2007 — Библиотека лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровне / Под редакцией А. Г. Акрамовской. Москва : Гриф и К, 2007. 388 с.
3. Грищенко, 2020 — Грищенко Ю. И. Межсекторное социальное партнерство: НКО, государство, бизнес // Некоммерческие организации в России. 2020. № 5. С. 33–37. ISSN: 1814-8484.
4. Киричек, 2017 — Киричек А. И. Механизмы взаимодействия власти с субъектами гражданского общества при организации межсекторного социального партнерства в субъектах РФ / А. И. Киричек // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление = The bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management. 2017. № 3. С. 44–58. DOI: 10.24866/2311-2271/2017-3/44-58.
5. Киричек, 2015 — Киричек А. И. Развитие и поддержка социально ориентированных организаций в Приморском крае : Монография / А. И. Киричек, А. И. Шпак. Владивосток : Приморский филиал РАНХиГС, 2015. 190 с.
6. Куликова, 2015 — Куликова Н. В. Межсекторное социальное партнерство в решении социальных проблем: определение, механизмы и лучшие практики : [Презентация] / Н. В. Куликова. 53 с. URL: http://mentoring.kom20.ru/assets/files/biblio/p_10.pdf. Дата публикации 26.06.2015.
7. Молокова, 2014 — Молокова М. А. Взаимодействие власти и гражданского общества в контексте трансформации российского общества: от конфронтации к партнерству : Монография / М. А. Молокова [и др.]. Курск : ЮЗГУ, 2014. 426 с. ISBN: 978-5-7681-0975-2
8. Сидорова, 2009 — Сидорова Е. Н. Межсекторное взаимодействие как фактор гармонизации социальных отношений в регионе : диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.04 / Е. Н. Сидорова. Саранск, 2009. 171 с.

9. Социальные технологии.., 2003 — Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России : Учебник / А. С. Автономов [и др.]. Москва : Фонд НАН, 2003. 416 с. ISBN: 5-88516-042-2.
10. Baccaro, 2006 — Baccaro L. Civil Society Meets the State: Towards Associational Democracy // Socio-Economic Review. 2006; 4(2): 185–208. ISSN: 1475-1461. DOI: 10.1093/SER/mwj031.
11. Intersectoral Cooperation, 2000 — Intersectoral Cooperation: Lessons For Practice / A. Kalegaonkar, L. Brown // IDR Reports. 2000. Vol. 16, no. 2. 28 p. URL: pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACP367.pdf.

References

1. Akopova K. K. Modernizatsiya sotsial'no-partnerskikh otnosheniy gosudarstva s nekommercheskimi organizatsiyami [Modernization of social-partner relations between the state and non-profit organizations]. K. K. Akopova, V. M. Vasilchikova, L. Ya. Chikarina. *Trud i sotsial'nyye otnosheniya* [Labor and social relations]. 2011; 11: 100–105. ISSN: 2073-7815 (in Russ.).
2. *Biblioteka luchshikh praktik v oblasti vzaimodeystviya grazhdanskogo obshchestva i vlasti na regional'nom i mestnom urovne* [Library of best practices in the field of interaction between civil society and government at the regional and local level]. Edited by A. G. Akramovskaya. Moscow : Grif i K Publ., 2007. 388 p. (in Russ.).
3. Grishchenko Yu. I. Mezhsektornoye sotsial'noye partnerstvo: NKO, gosudarstvo, biznes [Intersectoral social partnership: Non-profit organizations, government, business]. *Nekommercheskiye organizatsii v Rossii* [Non-profit organizations in Russia]. 2020; 5: 33–37. ISSN: 1814-8484 (in Russ.).
4. Kirichek A. I. Mekhanizmy vzaimodeystviya vlasti s sub"yektami grazhdanskogo obshchestva pri organizatsii mezhsektornogo sotsial'nogo partnerstva v sub"yektakh RF [Mechanisms of interaction between the authorities and civil society actors in the organization of intersectoral social partnership in the constituent entities of the Russian Federation]. A. I. Kirichek. *The bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*. 2017; 3: 44–58. DOI: 10.24866/2311-2271/2017-3/44-58 (in Russ.).
5. Kirichek A. I. *Razvitiye i podderzhka sotsial'no oriyentirovannykh organizatsiy v Primorskom kraye* [Development and support of socially oriented organizations in the Primorsky Territory]. A. I. Kirichek, A. I. Shpak. Vladivostok : Primorsky branch of RANEPA Publ., 2015. 190 p. (in Russ.).
6. Kulikova N. V. *Mezhsektornoye sotsial'noye partnerstvo v reshenii sotsial'nykh problem: opredeleniye, mekhanizmy i luchshiye praktiki* [Intersectoral social partnership in solving social problems: definition, mechanisms and best practices] : [Presentation]. N. V. Kulikova. 53 p. URL: http://mentoring.kom20.ru/assets/files/biblio/p_10.pdf. Date of publication 06/26/2015 (in Russ.).
7. Molokova M. A. *Vzaimodeystviye vlasti i grazhdanskogo obshchestva v kontekste transformatsii rossiyskogo obshchestva: ot konfrontatsii k partnerstvu* [Interaction between the authorities and civil society in the context of the transformation of Russian society: from confrontation to partnership]. M. A. Molokova [et al.]. Kursk : YuZGU Publ., 2014. 426 p. ISBN: 978-5-7681-0975-2 (in Russ.).
8. Sidorova E. N. *Mezhsektornoye vzaimodeystviye kak faktor garmonizatsii sotsial'nykh otnosheniy v regione* [Intersectoral interaction as a factor of harmonization of social relations in the region] : dissertation ... candidate of sociological sciences : 22.00.04. E. N. Sidorova. Saransk, 2009. 171 p. (in Russ.).
9. *Sotsial'nyye tekhnologii mezhsektornogo vzaimodeystviya v sovremennoy Rossii* [Social technologies of intersectoral interaction in modern Russia] : Textbook / A. S. Avtonomov [et al.]. Moscow : NAS Foundation Publ., 2003. 416 p. ISBN: 5-88516-042-2 (in Russ.).
10. Baccaro L. Civil Society Meets the State: Towards Associational Democracy. *Socio-Economic Review*. 2006; 4(2): 185–208. ISSN: 1475-1461. DOI: 10.1093/SER/mwj031.
11. Intersectoral Cooperation: Lessons For Practice. A. Kalegaonkar, L. Brown. *IDR Reports*. 2000. 16(2): 28 p. URL: pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACP367.pdf.

Информация об авторах:

Зотов Владимир Борисович — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципаль-ного управления, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский пр-т, 99, Москва, 109542, Россия. Researcher ID: C-9997-2019; SPIN-код: 2655-8236; Author ID (РИНЦ): 328108.

Терехова Кристина Олеговна — аспирант кафедры государственного и муниципального управления ГУУ. SPIN-код: 9989-2211; Author ID (РИНЦ): 1081080.

Information about the authors:

Zotov Vladimir B. – Professor, Doctor of Sci. (Econ.), Professor of the Department of State and Municipal Administration, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospekt, Moscow, 109542, Russia. Researcher ID: C-9997-2019; SPIN-code: 2655-8236; Author ID (RCSI): 328108.

Terekhova Kristina O. – postgraduate student of the Department of State and Municipal Administration, State University of Management. SPIN-code: 9989-2211; Author ID (RCSI): 1081080.

Статья поступила в редакцию 20.10.2020; одобрена после рецензирования 03.03.2021; принята к публикации 03.03.2021.
The article was submitted 10/20/2020; approved after reviewing 03/03/2021; accepted for publication 03/03/2021.

SOCIOLOGY · СОЦИОЛОГИЯ

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 215–228.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 215–228.

Научная статья
УДК 304.5
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.26

Original article

Environmental barriers as a risk factor of social exclusion of persons with disabilities

Dmitrij A. Rylov
St. Petersburg University, St. Petersburg, Russia
rylov5991@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5353-3156

Abstract. This article examines the problem of environmental barriers as a factor of social exclusion of persons with disabilities. The main groups of risks of social exclusion of persons with disabilities are presented. The role of environmental barriers is revealed as one of the key risk factors for social exclusion of persons with disabilities. The article presents and analyzes the results of a study conducted in St. Petersburg with the aim of considering the social exclusion of persons with disabilities and the impact of environmental barriers on it. Recommendations are given for overcoming the social exclusion of persons with disabilities by eliminating environmental barriers.

Key words: disability, people with disabilities, social exclusion, environmental barriers, city phenomenology.

Acknowledgments. The author is grateful to Tatyana Vladimirovna Shipunova, Doctor of Sociology, Professor of the Department of Theory and Practice of Social Work, St. Petersburg University, under whose supervision this article was written.

For citation: Rylov D. A. Environmental barriers as a risk factor of social exclusion of persons with disabilities. D. A. Rylov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 215–228. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.26

Средовые барьеры как фактор риска социальной эксклюзии лиц с ОВЗ

Дмитрий Алексеевич Рылов
Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Санкт-Петербург, Россия.
rylov5991@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5353-3156

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема средовых барьеров как фактора социальной эксклюзии лиц с ОВЗ. Представлены основные группы рисков социальной эксклюзии лиц с ОВЗ. Выявлена роль средовых барьеров как одного из ключевых факторов риска социальной эксклюзии лиц с ОВЗ. Представлены и проанализированы результаты исследования, проводимого в г. Санкт-Петербург, с целью рассмотрения социальной эксклюзии лиц с ОВЗ и влияния на неё средовых барьеров. Даны рекомендации по преодолению социальной эксклюзии лиц с ОВЗ, посредством устранения средовых барьеров.

Ключевые слова: инвалидность, люди с ограниченными возможностями, социальная эксклюзия, средовые барьеры, феноменология города.

Благодарности. Автор выражает благодарность Татьяне Владимировне Шипуновой, доктору социологии, профессору кафедры теории и практики социальной работы СПбГУ, под чьим научным руководством написана настоящая статья.

Для цитирования: Rylov D. A. Environmental barriers as a risk factor of social exclusion of persons with disabilities / D. A. Rylov // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 215–228. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.26

Introduction

The new socio-economic relations that have developed in Russia in recent decades have given rise to new aspects of social inequality, new facets of social injustice. And one of the most vulnerable social groups today are persons with disabilities (hereinafter HIA). In the Russian Federation, 11.05 million people have one or another group of disabilities [Rylov 2020, 94]. These people often face both physical and social barriers that exclude them from society and prevent them from actively participating in society.

In Russia, the entire organization of the social and labor life of society is practically not focused on the social equality of a healthy person and a person with limited motor abilities. This problem leads to the development of the process of social isolation of persons with disabilities. A significant part of society, as before, is not ready to accept as

© Rylov D. A., 2021

an equal person with sensory or motor disabilities. Today, the problems of social exclusion are most often considered in the economic aspect, paying attention to low incomes, material insecurity and unemployment. So, for example, J. Mack, E. Giddens, S. Pogam, W. Bae, S. Lensley, P. Townsend, single out "poverty" as the main factor of social exclusion. However, it must be understood that poverty is only one of the key problems of social exclusion. The concept of poverty deals with income inequality, and exclusion – restrictions on access to rights through the processes of discrimination and deprivation. As we can see, the concept of "social exclusion" is broader than the concept of "poverty". Strictly speaking, social exclusion can be associated not only with poverty, since it is a complex concept that includes many other factors [Grigor`ev 2020, 54].

Social exclusion is one of the main risks of social adaptation of persons with disabilities, and therefore represents a serious social danger and arouses significant scientific interest. That is why the study of the social exclusion of persons with disabilities and ways to overcome it is today a very relevant scientific topic that requires more detailed study.

V. Petrov, I. Kantemirova, V. Yarskaya-Smirnova, E. Yarskaya-Smirnova, A. Melnichenko, R. Guliy, I. Donkan, J. Davis, J. Millar, E. Prout, N. Golikov, P. Chukreev, S. Korzhuk, O. Raeva, A. Chigrina, L. Natsun, I. Shapoval, J. Afonkina and other scientists paid considerable attention to the problem of social exclusion of persons with disabilities. A. Melnichenko, R. Guliy, P. Chukreev, S. Korzhuk focused their attention on the problem of social exclusion of persons with disabilities within the framework of the general methodology [Mel`nichenko 2012; Chukreev 2010; Korzhuk 2016]. J. Afonkina and G. Zhigunova focused on the theoretical construction of social inclusion of persons with disabilities [Afon`kina 2016]. P. Romanov, E. Yarskaya-Smirnova, V. Petrov and I. Kantemirova, E. Loginova, L. Kobrina the phenomenon of social exclusion of persons with disabilities was considered in sufficient detail in the aspect of educational activity [Yarskaya-Smirnova 2005; Petrov 2019; Kobrina 2017]. I. Donkan, N. Golikov, V. Petrov addressed the problem of exclusion of children with disabilities from society [Donkan 2010; Golikov 2015].

However, paying tribute to the developments of the above scientists, it should be noted that there are no comprehensive developments regarding the impact of environmental barriers on the social exclusion of people with disabilities. That is why the purpose of this article is to study the influence of environmental barriers on the social exclusion of persons with disabilities, as the most socially vulnerable group for health reasons.

In connection with this goal, a number of the following tasks were solved: environmental barriers were considered as one of the main factors of social exclusion of persons with disabilities; analysis of the results of our own research regarding the impact of environmental barriers on the social exclusion of persons with disabilities; formulated the main recommendations for overcoming the social exclusion of persons with disabilities by eliminating environmental barriers.

Formation of ideas about social exclusion

Social exclusion (from the Latin exclusio-exclusion) is a topic actively discussed in modern sociological science. In the last decade, it has been discussed by such well-known sociologists as: P. Abrahamson, A. Touraine, N. Tikhonova, O. Shkaratan, I. Grigorieva, D. Konstantinovsky, A. Dmitrieva, etc. The foundation of the modern theory of social exclusion was laid by A. Smith in XVII. The exception was considered by the scientist "doing social science" within the framework of the concept of deprivation, and was interpreted as the inability of a person to be in social space without a sense of awkwardness, shame [Dmitrieva 2012, 99].

The theory of social exclusion was formed most holistically in France at the end of the 20th century. The author of the term can be considered the Secretary of State for Public Activities of the French Government – R. Lenoir. By social exclusion, Lenoir understood the process of deprivation, which prevents the full inclusion of a person in the system of social relations [Suvorova 2014, 29]. The term was introduced in the work "Les Exclus" to characterize the situation in which they find themselves: people with mental retardation and physical disabilities, homeless people, street children, drug addicts, alcoholics and others [Lenoir 1989].

Proceeding from the theoretical approach to social exclusion of Lenoir, one of the groups, people, primarily those who are excluded are persons with disabilities. The social exclusion of this category should be considered from the point of view of the phenomenological approach (P. Berger, T. Luckman), where the main theme and problem of studying the

phenomenon of disability is the process of "social construction of reality". According to this theory, people themselves create social reality and form their own identity depending on social conditions and context. In the sociological sense, social reality does not exist by itself it can only be presented as a specific reality of individuals living in a specific society [Berger 1966, 85]. In this case, the field of study includes the perception of persons with disabilities by society, as well as the interaction of these persons with the environment.

The problems of social exclusion of persons with disabilities within the framework of phenomenological analysis are addressed by E. R. Yarskaya-Smirnova, who continues the sociocultural theory of "atypicality". According to the author, the phenomenon of "atypicality" is formed and transmitted by the entire social environment in which the subject is. "It is characterized by all the diversity of the historically formed ethno-confessional, sociocultural macro and micro society, in which an atypical person is being socialized" [Yarskaya-Smirnova 1997, 124]. Thus, we can talk about social exclusion as an instrument for the segregation of persons with disabilities from the "typical" part of society [Giddens 1998, 105].

Based on the phenomenological approach, it can be argued that the problems of persons with disabilities do not need to be investigated from the point of view of health pathology. The daily process of communication, adaptation plans, which should be developed by all members of society, should come to the fore. The task of modern society should be to minimize objective and subjective barriers that reduce the standard of living of people with disabilities [Shirokalova 2019, 171].

At the moment, in Russia, despite the effect of the Federal Law No. 181-FZ (as amended on 04.24.2020) "On social protection of disabled people in the Russian Federation", which states that discrimination on the basis of disability is not allowed in Russia and a corresponding number is highlighted signs, social exclusion of persons with disabilities continues to be present. The social exclusion of persons with disabilities negatively affects not only this category of citizens, but also the whole society as a whole. Exclusion of certain categories of citizens from social networks reduces the social capital of society; promotes dehumanization processes; for a part of the population, opportunities for self-realization are blocked, which entails economic losses for the entire state.

In modern society, they try to avoid the situation of exclusion people with disabilities. To overcome the process of social exclusion of persons with disabilities, it is necessary to remove the barriers preventing its reverse process, i.e. social inclusion. There are two main groups of risks of social inclusion:

- Internal (within the group): physical limitations; mental development disorders; mental barrier (attitudes and behavior of persons with disabilities); emotional barrier (self-pity, hostility towards others, etc.); the problem of "stereotypical threat" (the formation of inadequate perception of their own abilities and qualities among in-group members under the influence of stereotypes existing in society); lack of a number of skills, abilities (professional, household, etc.).
- External (from the side of society): instrumental barriers (imperfection of the regulatory framework, low efficiency of social support mechanisms), environmental barriers (lack of a universal design principle), information barrier; mental barriers (stereotypes, prejudices, social attitudes towards persons with disabilities) [Gulevich 2013, 20].

Environmental barriers are one of the key external factors contributing to the development of social exclusion of persons with disabilities, i.e. objective environmental impacts experienced by the individual in the process of social adaptation [Dombrovskaya 2013, 192]. Most of the groups of people with disabilities have some kind of physical limitations: people who move in wheelchairs, people with impaired musculoskeletal system, hearing and vision. The presence of stairs in the absence of convenient lifts and ramps, the presence of high thresholds in buildings and high curbs on the streets, the absence of widened doorways, sound traffic lights, accessible transport, etc. can become insurmountable obstacles to the independent movement of a person with a disability. Movement is the cause of not just social isolation, but the reason for the dissatisfaction of physiological needs [Bukejxanov 2017, 17].

Even from the point of view of practical social rehabilitation, the characteristics of a disabled person should include social factors of the living

environment, which in themselves can cause disturbances in his relationship with the social environment, limiting the possibilities of integration into society [Pavlenok 2009].

Speaking about the presence of environmental barriers in modern Russia, it is important not to forget about the Soviet school of design, since historically Russia is the heir to the experience of the Soviet Union in the development and design of urban space [Alexander 1985, 67]. In the USSR, cities were built, as a rule, within the framework of a functional paradigm, relying only on the ideas of experts containing a large number of schematisms. The topic of designing residential buildings for the needs of people with disabilities was touched upon only when planning boarding schools and other similar institutions, which once again emphasizes the dominance of the functional paradigm in Soviet society.

Functionalism involved two main logics.

- The calculations of the relevant specialists, which were based on tasks centered on saving resources and space.
- Basic guidelines: economic opportunities and needs of the state.

The functional approach in this case offers a way to use the residual labor resources, if this was not possible, that people fell out of sight of the state [Naberushkina 2011, 125]. Since the middle of the 20th century, the American community of architects has spoken of functionalism as an anti-humanistic concept based on stereotypical architectural design [Gutnov 1984, 38].

In the same period, American experts began to study the problem of environmental barriers for persons with disabilities, namely, their material and social effects. A. Schroder and D. Shtenfield proved that the elimination of environmental barriers reduces the number of accidents among people with disabilities, and, consequently, the cost of medical care. Elimination of environmental barriers, i.e. the introduction of a universal design, provides a huge contribution to public order. J. Jacobs also speaks about this: "Public order on the streets of the city is mainly ensured not by representatives of law and order, but by complex processes of unconscious public supervision of ordinary citizens. A striking example of this is the old neighborhoods with municipal housing, which can be compared to the wild jungle, where the police are almost powerless". As a rule, deserted streets with poorly developed infrastructure are fraught with great danger [Jacobs 2008, 5].

In the current reality of Russia, a healthy, adult, active person is chosen as a measure in architecture. The image of modern Russian houses confirms the orientation towards a consumer of this type [Kiyanenko 2003]. All those who do not fit this characteristic are forced to put up with social exclusion.

Results of the study of social exclusion of persons with disabilities

In order to consider the social exclusion of persons with disabilities and environmental barriers as risk factors, in November 2020, an author's pilot study was carried out in St. Petersburg. To achieve this goal, the following tasks were solved: the characteristics of the sample were given and the structure of social exclusion of persons with disabilities was considered; compiled a typology of social inclusion of people with disabilities; compiled a social portrait for an exclusive type of social inclusion/exclusion; highlighted indicators related to environmental barriers affecting the social exclusion of persons with disabilities. Note that when forming a sample in pilot studies, as a rule, representativeness does not have to be observed.

The research was conducted in the form of a questionnaire survey, in which 90 people with disabilities took part. The questionnaire included 27 questions, including a socio-demographic block and blocks of questions identifying: cognitive, behavioral and emotional indicators. The research results were processed in SPSS using such methods as ranking, aggregation of averages, description of one-dimensional definitions; calculation of averages and analysis of two-dimensional contingency tables.

Due to the current epidemiological situation, data collection was carried out using the social network "VKontakte", based on the principles of "big data". This sampling approach was based on the "targeting" mechanism.

During the study, the following data were obtained.

Socio-demographic characteristics of survey participants

Floor. The study sample consisted of 57,8% of females and 42,2% of males.

Age. The following age groups were identified: youth (19–30 years old) – 46,7%; mature age (31–60

years old) – 44,4%; elderly age (61–80 years old) – 8,9%.

The level of education. 43,3% of respondents have secondary specialized education, secondary education 26,7%, incomplete higher education 16,7%, higher education 7.8%, incomplete secondary education 5,6% of respondents.

Family status. Most of the respondents are single 52,2%, married 18,9%, 14,4% of respondents live separately, are a widow/widower 6.7%, are in an unregistered marriage 5,6% and divorced only 2,2% of respondents.

Financial situation. There is generally enough money, but we have difficulty buying durable goods for 46,7% of the respondents, there is enough money for the most necessary things, but buying clothes and shoes is difficult for 31,1%, there is barely enough money from salary to salary 12,2%, only buying expensive things is a problem for 6,7%, there is not enough money even for food and basic necessities 2,2% of respondents and at present only 1,1% of respondents have practically nothing to deny themselves.

The nature of the disease. Most of the respondents have an acquired nature of the disease – 60,0%, 40,0% – congenital.

Disability group. Slightly less than half of the respondents – 46.7% have III group of disability, 41.1% – II group and 12.2% – I group.

Disability category. 25,6% of the respondents consider themselves disabled in wheelchairs, 23,3% have musculoskeletal disorders, 17,8% have mental development disorders, 16,7% have hearing damage, 8.9% have visual impairments, respondents with other categories (tumor, respiratory disease, organ transplantation, etc.) include 7,8% of respondents.

Availability of urban space. Urban space is partially accessible for 35,6% of respondents, it is more accessible than inaccessible and rather inaccessible than available urban space equal to the number of respondents – 24,4%, fully accessible to 10,0% and inaccessible to 5,6% of respondents.

The structure of social exclusion of persons with disabilities

Most of the respondents with disabilities – 52,2%, cannot lead a full-fledged lifestyle. In an indifferent position on this issue is 21,1%, and only 26% of respondents can lead a full- fledged lifestyle.

It is quite difficult for 44,4% of respondents to communicate and interact with those around them, while only 26,7% do not experience or rather do not experience difficulties in communicating with other people. Slightly more ¼ of respondents with disabilities could not decide whether they can freely communicate with other people.

Most often, people with disabilities experience a neutral attitude towards themselves, from those around them, – 48,9% of the respondents think so. Negative attitude is felt by 25,6%, while a positive attitude is manifested to 25,5% of respondents.

Of all the general indicators of social exclusion, the most direct and subjective is the state of alienation, expressed in the statement: «I feel like a stranger in society». This formulation reflects a stable psychological state, which can be both the result of difficulties in socialization, and a predictor of these difficulties, if it is associated with individual psychological characteristics. Feel or rather feel like strangers in society 48,9% of people with disabilities, i.e. almost half of all respondents. 25,6% of respondents do not feel or rather do not feel like strangers in society. It is important to note that 25,6% of the respondents with disabilities cannot determine exactly, i.e. agree or disagree with this statement, which may tell us about their current unstable state in society.

One of the important aspects influencing the social exclusion of persons with disabilities is the employment rate. Of the total number of respondents, 55,6% of people with disabilities are not employed. Only 18,9% of the respondents have a permanent job.

Persons with disabilities, first of all, identify environmental barriers as the main barrier that affects employment – 62,2% (fig. 1).

The main group of barriers affecting the employment of people with disabilities also includes: health limitations (47,8%), the attitude of others (social barrier) (42,2%), lack of vacancies (32,2%) and the need for specially equipped workplace (32,2%).

Based on such a behavioral indicator as an employment option, we can say that most of the people with disabilities want to be included in society, since 55,6% of the respondents want to work at/in a regular enterprise/organization. Only 7,8% of respondents want to work for/in a specialized enterprise/organization.

As the main barriers that hinder their daily lifestyle, persons with disabilities identify such barriers as: spatial and environmental (62,2%), labor segregation

(58,9%), and physical limitations (51,1%)(multiple responses, the sum of responses is more than 100%). As we can see, the impact of environmental barriers on persons with disabilities is quite large, it was identified which specific environmental barriers have the greatest impact on persons with disabilities (fig. 2).

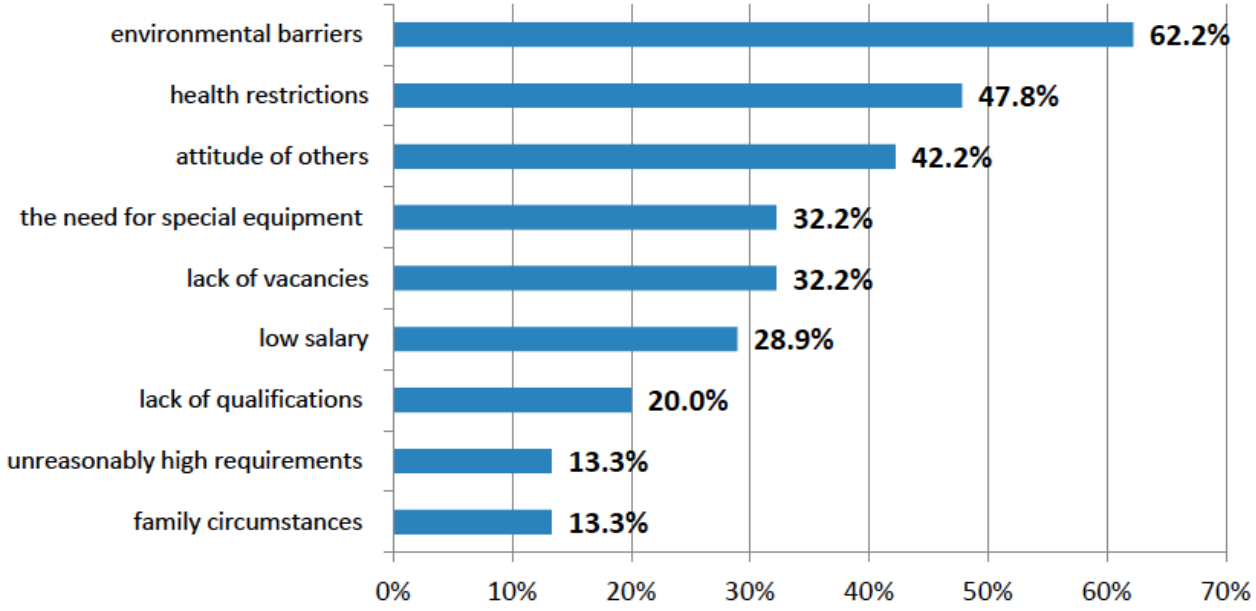


Figure 1. The main barriers affecting employment (multiple responses, the sum of responses is more than 100%)

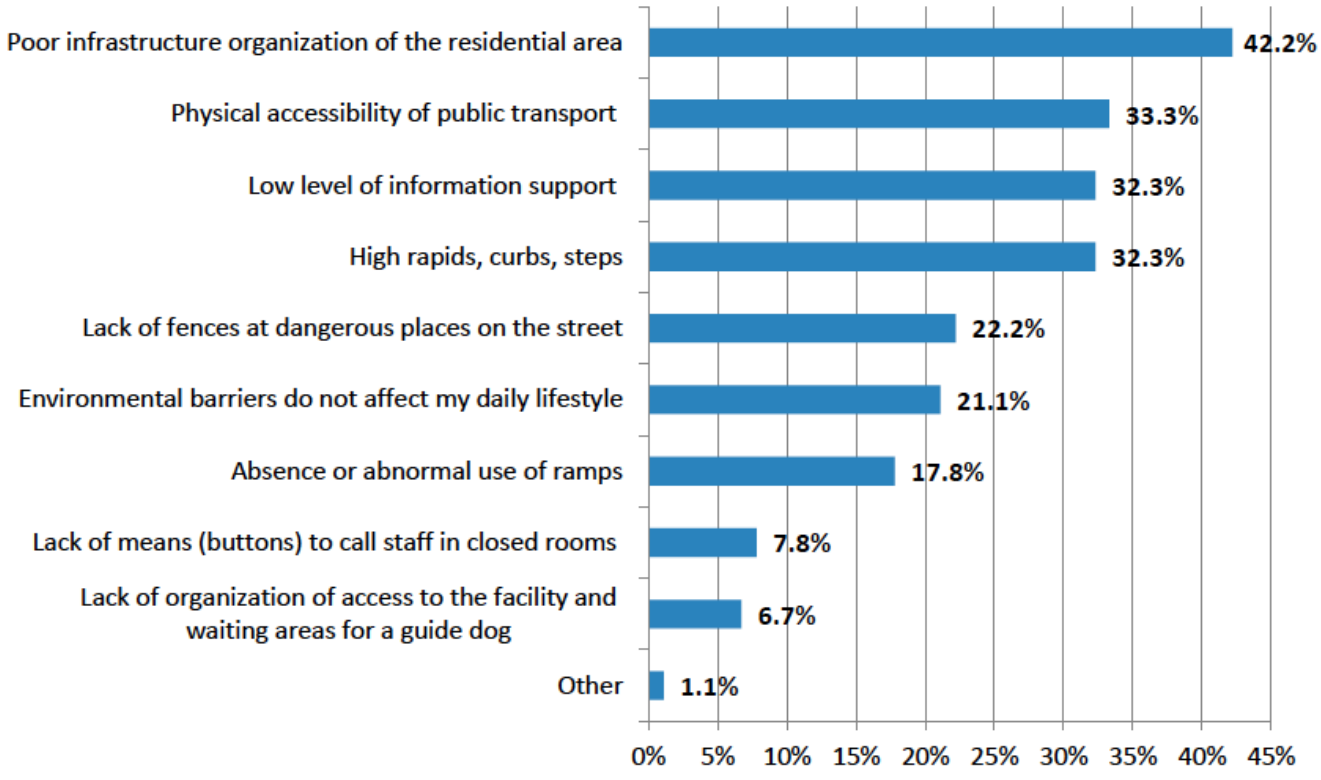


Figure 2. Environmental barriers that have the greatest impact on persons with disabilities (multiple responses, the sum of responses is more than 100%)

Poor infrastructural organization of the residential area (lack of an elevator, handrails, etc.) stands out as the main environmental barrier – 42,2%. Then there are such main barriers as: physical accessibility of public transport (33,3%), high thresholds, curbs, steps (32,3%) and a low level of information support (lack of: contrasting information on signs, sound information (traffic lights with a signal), visual and tactile information, etc.) (32,3%).

Speaking about environmental barriers, it is

important to emphasize that most of the respondents are rather satisfied with the availability of urban space – 33,3%. Rather not satisfied than satisfied with the availability of urban space – 27,8%. At the same time, only 11,1% are categorically dissatisfied with the availability of the city's space.

Typology of social inclusion/exclusion

The typology was compiled on the basis of such empirical indicators as: awareness of recent events; communication with others; assessment of their place in society (tab. 1):

Table 1. **Typology of social inclusion/exclusion of persons with disabilities (in absolute numbers and % of the number of respondents in each group)**

Typology of social inclusion of people with disabilities	Answers	
	N	%
Inclusive type	20	27.0
Indifferent type	21	28,4
Exclusive type	33	44,6
Total	74	100
The number of respondents not included in the type	16	–
Total	90	–

1. "Inclusive type" – characterized by a high degree of awareness of the latest events taking place in the city, country; a sufficiently high level of communicative competence in relation to other people; feel needed in society.

2. "Indifferent type" – characterized by an average level of awareness of the latest events taking place in the city, country; in communicating with other people, representatives of this type can communicate quite freely, but sometimes have difficulties in communication; do not feel like they belong in society, as well as completely excluded.

3. "Exclusive type" – mainly characterized by poor awareness of the latest events taking place in the city, country; low level of communicative competence in relation to other representatives of society; feel like a stranger in society, unnecessary.

So, the exclusive type prevails among the respondents – 44,6%. The number of respondents belonging to this type is slightly less than half of all respondents included in the typology.

Social portrait of an exclusive type, as the most common among people with disabilities

Since the purpose of the study was, namely, to consider the social exclusion of persons with disabilities, a social portrait of an exclusive type was compiled according to the main factors. The exclusive type mainly includes representatives of: mature age; male/female; with secondary specialized education; single/not married; experiencing minor financial difficulties (there is enough money for the most necessary things, but buying clothes and shoes is already difficult); with a congenital nature of the disease; having II or III disability group; belonging to one of such categories as: moving in a wheelchair or having a violation of the musculoskeletal system; with partial access at urban space.

Indicators related to the accessibility of modern urban space, affecting the social exclusion of persons with disabilities

For a more detailed consideration of the impact of environmental barriers on the social exclusion of persons with disabilities, a number of indicators related to the accessibility of the urban environment and their impact on the social exclusion of persons with disabilities were identified. Speaking about satisfaction with urban space, it should be noted that among the respondents satisfied with the availability of urban space, the inclusive type prevails (tab. 2).

Table 2. **Satisfaction with urban space with different types of inclusion/ exclusion of persons with disabilities (in absolute numbers and % of the number of respondents in each group)**

Typology		Satisfaction with urban space				
		Completely satisfied	Rather satisfied than not	Neither yes nor no	Rather dissatisfied than satisfied	Not satisfied
Inclusive type	Frequency	3	11	4	1	1
	%	50.0	45.8	23.5	4.7	16.7
Indifferent type	Frequency	2	6	4	7	2
	%	33.3	25.0	23.5	33.3	33.3
Exclusive type	Frequency	1	7	9	13	3
	%	16.7	29.2	53.0	62.0	50.0

Typology		Satisfaction with urban space				
		Completely satisfied	Rather satisfied than not	Neither yes nor no	Rather dissatisfied than satisfied	Not satisfied
Total	Frequency	6	24	17	21	6
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Among the respondents who cannot say for sure their degree of satisfaction with the urban space, as well as precisely dissatisfied, the exclusive type prevails. The respondents who are completely satisfied with the availability of urban space, mainly, include persons with disabilities who are included in the inclusive type (tab. 3).

Table 3. **Availability of urban space for various types of inclusion/exclusion of persons with disabilities (in absolute numbers and % of the number of respondents in each group)**

Typology		Availability of urban space				
		Fully available	More affordable than not available	Partially available	Rather unavailable than available	Unavaila
Inclusive type	Frequency	5	8	5	2	0
	%	71.4	44.4	17.8	11.1	0.0
Indifferent type	Frequency	1	3	8	7	2
	%	14.3	16.7	28.6	38.9	66.7
Exclusive type	Frequency	1	7	15	9	1
	%	14.3	38.9	53.6	50.0	33.3
Total	Frequency	7	18	28	18	3
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Among the respondents who consider the urban environment to be partially accessible, the exclusive type prevails. Interviewed persons with disabilities belonging to the inclusive type are less likely to be respondents who believe that urban space is more inaccessible than accessible. At majority of respondents, for whom environmental barriers are not an important obstacle to everyday life, are dominated by representatives of the inclusive type (tab. 4).

Table 4. **Environmental barriers that have the greatest impact on the everyday image of various types of inclusion/exclusion of persons with disabilities (in absolute numbers and % of the number of respondents in each group)**

Typology		Environmental barriers affecting daily life										
		Public transport accessibility	High rapids	Absence of ramps	Poor infrastructure organizations of the residential area	Low degree of inform support	Lack area for the guide-dog	Insufficient illumination of traffic routes	Lack of fences near dangerous places	Lack of means of calling personnel	Environmental barriers do not on me	Other
Inclusive type	Frequency	2	4	0	2	8	2	6	3	0	7	0
	%	9.6	13.4	0.0	6.9	30.7	40.0	33.3	18.7	0.0	38.9	0.0
Indifferent type	Frequency	4	4	2	7	10	3	5	3	2	5	0
	%	19.0	13.4	15.4	24.1	38.6	60.0	27.8	18.7	50.0	27.8	0.0
Exclusive type	Frequency	15	15	11	20	8	0	7	10	2	6	1
	%	71.4	65.2	84.6	69.0	30.7	0.0	38.9	62.6	50.0	33.3	100.0
Total	Frequency	21 100.0	23 100.0	13 100.0	29 100.0	26 100.0	5 100.0	18 100.0	16 100.0	4 100.0	18 100.0	1 100.0

Among the respondents with disabilities, who consider the main environmental barriers to be: accessibility of public transport; high thresholds, curbs, steps; absence or abnormal use of ramps; poor infrastructural organization of the residential area and the lack of fences near dangerous places, mainly of an "exclusive type".

So, in the course of the study, it was found that

environmental barriers not only affect the social exclusion of persons with disabilities, but are also one of its main reasons. It is safe to say that environmental barriers set people with disabilities to an indifferent lifestyle, which is associated with the constant overcoming of certain barriers, which accordingly leaves its negative imprint on their integration process into modern Russian society.

"Environment struggle" against social exclusion

At the moment, the fact that environmental barriers contribute to the social exclusion of persons with disabilities is also understood by the leadership of the Russian Federation. In September 2008, Russia signed the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, adopted by the UN General Assembly. The preamble to the convention places a lot of emphasis on environmental barriers, to which Article 9 of the convention is devoted, where it is written: "states parties are obliged to take measures to improve the quality of life of persons with disabilities, which will facilitate their access to the physical environment (transport, administrative buildings, recreational facilities, etc.) and services on an equal basis with other citizens"[1]. The list of measures should include the identification and elimination of barriers that affect the barrier-free environment.

The most significant program in terms of eliminating environmental barriers is the state program "Accessible Environment" (2011–2025)[2]. The set of activities within the framework of this program is carried out gradually and with small tasks, and therefore it is impossible to say with confidence that by 2025 it will be possible to introduce the concept of universal design in most Russian cities.

Despite a number of measures and programs established by law, people with disabilities continue to be a social group that is excluded from most areas of public goods of urban infrastructure. The main ideological mistake of most of the normative legal acts, which are aimed at providing a barrier-free urban environment for people with disabilities, is their installation in the "old paradigm", the creation of "peace in the world", i.e. segregation.

Against the background of current approaches to urban design, the introduction of universal design principles would be logical to consider in the mainstream of phenomenology. Today, the world practice of designing urban space is gradually moving from functionalism to a phenomenological paradigm. "Phenomenology of a city is a process of studying the communication ties of city residents. The misunderstanding and inconsistency in the actions of the townspeople, according to sociologists-phenomenologists, proceeds from the structural differences of the worlds of life" [Pirogov 2004, 99].

The world around us is the creation of our consciousness. For example, the world of most construction executives is built on «taken for granted» ideas about people with disabilities. People with such a mindset will never build shopping malls that include the principles of universal design, since this category of citizens cannot bring them much profit.

Based on the phenomenological approach, you can get away from abstract architectural developments and turn to everyday experience. Speaking about the problem of environmental barriers and social exclusion, we are faced with a "behavioral reserve", which is stigmatization of persons with disabilities. One of the modern sociologists – R. Sennett, who studies the problem of social ties in urban agglomerations, claims that a tolerant attitude will be only where people can gather "on equal terms", in the same places, i.e. with full social inclusion [Sennett 2008, 115]. Continuing the author's reasoning, it can be added that not only the urban planning system, but also other systems of society's life, should build on the process of inclusion of persons with disabilities, based on the principle of social justice. At the same time, social justice should be understood as «this is not the equality of all people, but a measure of public benefit (social adequacy) of laws and other normative prescriptions (formal and informal) that establish and support, on the basis of an agreement, such a procedure for the life of people and organizations, physical and legal persons who contribute to the survival and development of society, as well as ensure the integration and dignified existence of members of society» [Shipunova 2005, 233]. The establishment of social justice is possible only through the

1 UN convention on the rights of persons with disabilities. *UN* : [website] URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml (accessed 10/01/2020).

2 Gosudarstvennaya programma "Dostupnaya sreda" do 2025 goda [The state program "Accessible Environment" until 2025]. YandexZen : [website]. URL: https://zen.yandex.ru/media/salutorto/gosudarstvennaia-programma-dostupnaia-sreda-do-2025-goda-5d318fd0e854a900ad8f7839. Date of publication 07/19/2019 (in Russ.).

development of socially adequate norms and the restoration of trampled justice in relation to certain social groups, including people with disabilities.

Instead of a conclusion

Summing up, it is worth saying that one of the main groups of people who a deprived of full inclusion in the system of social relations of persons with disabilities. In modern society, they try to avoid the situation of the emergence of exclusion of this category of citizens, trying to eliminate obstacles on the path of social inclusion. The main barriers to social inclusion include the objective environmental impacts experienced by the individual in the process of social adaptation. Problems with comfortable movement are not only the reason for the dissatisfaction of physiological needs, but also become a consequence of the social isolation of a person with disabilities.

At the moment, in the modern Russian urban space, there are echoes of functionalism, which was popular in the USSR. This approach to the creation of urban agglomerations was built around saving resources and space, and therefore, the topic of designing residential buildings for the needs of people with disabilities was practically not raised. Therefore, even now, in truly modern architectural Russia, a healthy person is taken as the basic unit. All those who do not fit this characteristic are forced to put up with social exclusion. This characteristic of the modern urban space is confirmed by the results of our research, where it was found that the prevailing type among persons with disabilities is the "exclusive type", i.e. socially excluded. It is the representatives of the "excluded type" who note the great influence of environmental barriers on their daily life. This fact can be explained by the fact that socially excluded from society persons with disabilities mainly include those categories that have certain physical limitations (wheelchair users).

Representatives of the Russian government also see a direct relationship between environmental barriers and social exclusion of persons with disabilities, each year increasing the number of socially significant programs aimed at improving the quality of accessibility of infrastructure facilities for people with disabilities. However, the main ideological mistake of most of the normative legal acts aimed at creating a barrier-free urban environment is the intention to create «peace in the world». In our opinion, this fact is associated with the excessive bureaucratization of the process of introducing social programs.

To create the conditions for a barrier-free urban space, it is necessary to focus on the principles of universal design in line with the phenomenological approach, to which all the leading countries of the world are oriented. It is necessary to move away from abstract architectural developments, turning to daily experience, based on the phenomenology of the city. It is necessary to create equal spatial and environmental conditions for all residents of the city, since by gathering together, in the same places, people with different physical and mental capabilities will have more opportunities to be included in the modern Russian society.

References

1. Afonkina 2016 – Afonkina Y. A. Teoreticheskoye konstruirovaniye sotsial'noy inklyuzii lits s invalidnost'yu [Theoretical design of social inclusion of persons with disabilities]. Y. A. Afonkina, G. V. Zhigunova. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2016; 11-1: 278-296. eISSN: 2218-7405. DOI: 10.12731/2218-7405-2016-11-278-296 (in Russ.).
2. Alexander 1985 – Alexander Ch. *The Production of Houses*. Ch. Alexander. Oxford: Oxford University Press, 1985. ISBN: 9780195032239.
3. Berger 1991 – Berger P. L. *Social construction of reality : A treatise on the sociology of knowledge*. P. L. Berger, T. Luckmann, 1966. Reprinted in Penguin Books 1991. 125 p.
4. Bukeikhanov 2017 – Bukeikhanov N. R. Iyerarkhiya potrebnostey A. Maslou i potrebnost' v upravlenii [A. Maslow's hierarchy of needs and the need for management]. N. R. Bukeikhanov, S. I. Gvozdkova, A. P. Nikishechkin. *Rossiyskiye regiony: vzglyad v budushcheye* [Russian regions: a look into the future]. 2017; 4 (4): 15-28. eISSN: 2409-899X (in Russ.).
5. Chukreev 2010 – Chukreev P. A. Sotsial'naya eksklyuziya: teoreticheskiye i prikladnyye aspekty issledovaniya [Social exclusion: theoretical and applied aspects of research]. P. A. Chukreev. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Buryat State University]. 2010; 6: 172–177. ISSN: 1994-0866 (in Russ.).

6. Dmitrieva 2012 – Dmitrieva A. V. Sotsial'noye vklyucheniye/isklyucheniye kak printsip struktury sovremennogo obshchestva [Social inclusion/exclusion as a principle of the structure of modern society]. A. V. Dmitrieva. *Sotsiologicheskiy zhurnal = Sociological journal*. 2012; 2: 98–114. ISSN: 1562-2495 (in Russ.).
7. Dombrovskaya 2013 – Dombrovskaya Yu. Yu. Faktory sotsial'noy adaptatsii invalidov v Rossii (po materialam sotsiologicheskogo issledovaniya) [Factors of social adaptation of disabled people in Russia (based on sociological research) / Yu. Yu. Dombrovskaya]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnyye nauki* [Bulletin of the Tula State University. Humanitarian sciences]. 2013; 3–1: 190–200. ISSN: 2071-614 (in Russ.).
8. Donkan 2010 – Donkan I. M. Sotsial'naya eksklyuziya semey, imeyushchiy detey-invalidov: na primere Dal'nego Vostoka Rossii [Social exclusion of families with disabled children: the case of the Russian Far East] : Abstract of the dissertation of a candidate of sociological sciences. Moscow : 2010. 23 p. (in Russ.).
9. Giddens 1998 – Giddens A. *The third way. The Renewal of Social Democracy*. A. Giddens. Cambridge : Polity Press, 1998. 336 p. ISBN-13: 978-0-7456-2267-5.
10. Grigoriev 2020 – Grigoriev K. N. Bednost' i sotsial'noye isklyucheniye [Poverty and social exclusion]. K. N. Grigoriev. *Meditsina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnyye issledovaniya* [Medicine. Sociology. Philosophy. Applied research]. 2020; 3: 52–56. ISSN: 2686-9365 (in Russ.).
11. Golikov 2015 – Golikov N. A. Deti-invalidy: invalidizatsiya, integratsiya, inklyuziya [Disabled children: disability, integration, inclusion]. N. A. Golikov. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and practice of social development*. 2015; 3: 16-19. ISSN: 1815-4964 (in Russ.).
12. Gulevich 2013 – Gulevich O. A. "Stereotipnaya ugroza": samosbyvayushcheyesya prorochestvo v sfere obrazovaniya ["Stereotypical threat": a self-fulfilling prophecy in the field of education]. O. A. Gulevich. *Psikhologo-pedagogicheskiye issledovaniya* [Psychological and pedagogical research]. 2013; 2: 15–33. eISSN: 2074-5885 (in Russ.).
13. Gutnov 1984 – Gutnov A. E. *Evolyutsiya gradostroitel'stva* [Evolution of urban planning]. A. E. Gutnov. Moscow : Stroyizdat Publ., 1984. 256 p. (in Russ.).
14. Jacobs 2008 – Jacobs J. Naznacheniye trotuarov: bezopasnost' [Purpose of sidewalks: safety]. J. Jacobs. *Logos*. 2008; (3): 3–23. ISSN: 0869-5377 (in Russ.).
15. Kiyanenko 2003 – Kiyanenko K. V. Smena modeley sotsial'nogo znaniya v rossiyskoy arkhitekture i gradostroitel'stve [Changing models of social knowledge in Russian architecture and urban planning] : theses for the report. K. V. Kiyanenko. *Rossiyskoye obshchestvo i sotsiologiya v XXI veke : sotsial'nyye vyzovy i al'ternativy* [Russian society and sociology in the XXI century: social challenges and alternatives] : 2nd All-Russian Sociological Congress. Institute of Sociology RAS. Moscow, 2003. URL: http://surl.li/lvkw (date of access: 03.10.2020) (in Russ.).
16. Kobrina 2017 – Kobrina L. M. Opyt i perspektivy razvitiya obrazovatel'noy sistemy dlya lits s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya i invalidov v Leningradskoy oblasti [Experience and prospects for the development of the educational system for persons with disabilities and disabled people in the Leningrad region]. L. M. Kobrina, E. T. Loginova, M. I. Nikitina. Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A. S. Pushkina [Bulletin of the Leningrad State University named after A. S Pushkin]. 2017; 4: 242–251. ISSN 1818-6653 (in Russ.).
17. Korzhuk 2016 – Korzhuk S.V. Sotsial'naya eksklyuziya lyudey s invalidnost'yu: uspeshnyye strategii preodoleniya [Social exclusion of people with disabilities: successful coping strategies]. S. V. Korzhuk. *Mir ekonomiki i upravleniya = World of economics and management.* 2016; 16 (2): 145-155. ISSN: 2542-0429 (in Russ.).
18. Lenoir 1989 – Lenoir R. Les Exclus: Un francais sur dix. Paris: Editions du Seuil, 1989.177 p. (in French).
19. Melnichenko 2012 – Melnichenko A. A. Sotsial'naya eksklyuziya: voprosy metodologii i ispol'zovaniya v sfere gosudarstvennogo upravleniya [Social exclusion: issues of methodology and use in the sphere of public administration]. A. A. Melnichenko, R. M. Guliy. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Journal of public and municipal administration*. 2012; 4: 13–18. ISSN: 2225-8272 (in Russ.).

20. Naberushkina 2011 – Naberushkina E. K. Gorod dlya vsekh: sotsiologicheskiy analiz dostupnosti gorodskogo prostranstva dlya invalidov [A city for everyone: a sociological analysis of the availability of urban space for disabled people]. E. K. Naberushkina. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii = The journal of sociology and social anthropology*. 2011; 14 (3): 119-139. ISSN: 1029-8053 (in Russ.).
21. Pavlenok 2008 – Pavlenok P. D. *Metodologiya i teoriya sotsial'noy raboty* [Methodology and theory of social work] : Textbook. P. D. Pavlenok. Moscow : Infra-M Publ., 2008. 267 p. ISBN: 978-5-16-004708-9 (in Russ.).
22. Pavlenok 2009 – Pavlenok P. D. *Tekhnologii sotsial'noy raboty s razlichnymi gruppami naseleniya* [Technologies of social work with different groups of the population] : Textbook. P. D. Pavlenok, M. Ya. Rudneva. Moscow: Infra-M Publ., 2009. 272 p. ISBN: 978-5-16-003292-4 (in Russ.).
23. Petrov 2019 – Petrov V. N. Fenomen sotsial'noy eksklyuzii/inklyuzii v aspekte obrazovatel'noy deyatel'nosti detey s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya [Phenomenon of social exclusion / inclusion in the aspect of educational activity of children with disabilities]. V. N. Petrov, I. B. Kantemirova. *Vestnik Adygeyskogo universiteta. Seriya 1: Regionovedeniye: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya = The Bulletin of Adyghe State University: Internet Scientific Journal*. 2019; 2: 129–137. ISSN 2410-3691 (in Russ.).
24. Pirogov 2004 – Pirogov S. V. Fenomenologicheskaya sotsiologiya i urbanistika [Phenomenological sociology and urban studies]. S. V. pirogov. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Tomsk State University Journal*. 2004; 282: 97–103. ISSN: 1561-7793 (in Russ.).
25. Rylov 2020 – Rylov D. A. Otnosheniye v sovremennom rossiyskom obshchestve k lyudyam s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya [Attitude in modern Russian society to people with disabilities]. D. A. Rylov. *Alma mater*. 2020; 8: 94–99. DOI: 10.20339/AM.08-20.094 (in Russ.).
26. Sennett 2005 – Sennett R. Capitalism and the City: Globalization, Flexibility, and Indifference. R. Sennett. *Cities of Europe: Changing Contexts, Local Arrangement and the Challenge to Urban Cohesion*. Yuri Kazepov (ed.). Wiley-Blackwell Publ., 2005.368 p. Pp. 109–122. ISBN: 978-1-405-12132-3.
27. Shipunova 2005 – Shipunova T. V. Sotsial'naya spravedlivost': ponyatiye, vidy [Social justice: concept, types]. T. V. Shipunova. *Problemy teoreticheskoy sotsiologii* [Problems of theoretical sociology] : Interuniversity collection. Iss. 5. Managing editor A. O. Boronoev. St. Petersburg : Asterion Publ., 2005. 360 p. Pp. 227–247 (in Russ.).
28. Shirokalova 2019 – Shirokalova G. S. Obratnaya storona luny, ili chto my ne znayem ob invalidnosti: teoriya, reprezentatsii, praktiki : Sb. statey / Otv. red: A. S. Kurlenkova, Ye. E. Nosenko-Shteyn. M.: OOO "Izdatel'stvo MBA", 2018 [The Other Side of the Moon, or What We Don't Know About Disability: Theory, Representation, Practic : Digest of articles. Ed. A. S. Kurlenkova, E. E. Nosenko-Stein. Moscow : Publishing house MBA, 2018] : Book review. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*. 2019; 10: 171–174. DOI: 10.31857/S013216250007106-9 (in Russ.).
29. Suvorova 2014 – Suvorova Yu. Yu. Sotsial'naya eksklyuziya kak sotsial'no-psikhologicheskiy fenomen [Social exclusion as a socio-psychological phenomenon]. Yu. Yu. Suvorova. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social psychology and society*. 2014; 5 (4): 29–43. ISSN: 2221-1527.
30. Yarskaya-Smirnova 1997 – Yarskaya-Smirnova E. R. *Sotsiokul'turnyy analiz netipichnosti* [Sociocultural analysis of atypicality]. Saratov : SSTU Publ., 1997. 272 p. (in Russ.)
31. Yarskaya-Smirnova 2005 – Yarskaya-Smirnova E. R. Dostupnost' vysshego obrazovaniya dlya invalidov [Accessibility of higher education for disabled people]. E. R. Yarskaya-Smirnova, P. V. Romanov. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2005; 10: 48-56. ISSN: 1999-6640 (in Russ.).

Список источников

1. *Афонькина Ю. А.* Теоретическое конструирование социальной инклюзии лиц с инвалидностью / Ю. А. Афонькина, Г. В. Жигунова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал) = Russian Journal of Education and Psychology. 2016; 11-1: 278–296. eISSN: 2218-7405. DOI: 10.12731/2218-7405-2016-11-278-296.
2. *Alexander Ch.* The Production of Houses / Ch. Alexander. Oxford: Oxford University Press, 1985. ISBN: 9780195032239.

3. *Berger P. L.* Social construction of reality : A treatise on the sociology of knowledge / P. L. Berger, T. Luckmann, 1966. Reprinted in Penguin Books 1991. 125 p.
4. *Букейханов Н. Р.* Иерархия потребностей А. Маслоу и потребность в управлении / Н. Р. Букейханов, С. И. Гвоздкова, А. П. Никишечкин // Российские регионы: взгляд в будущее. 2017; 4(4): 15–28. eISSN: 2409-899X.
5. *Чукреев П. А.* Социальная эксклюзия: теоретические и прикладные аспекты исследования / П. А. Чукреев // Вестник Бурятского государственного университета. 2010; 6: 172–177. ISSN: 1994-0866.
6. *Дмитриева А. В.* Социальное включение / исключение как принцип структуры современного общества / А. В. Дмитриева // Социологический журнал = Sociological journal. 2012; 2: 98–114. ISSN: 1562-2495.
7. *Домбровская Ю. Ю.* Факторы социальной адаптации инвалидов в России (по материалам социологического исследования) / Ю. Ю. Домбровская // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2013; 3–1: 190–200. ISSN: 2071-614.
8. *Донкан И. М.* Социальная эксклюзия семей, имеющий детей-инвалидов: на примере Дальнего Востока России : Автореферат дисертации кандидата социологических наук. Москва : 2010. 23 с.
9. Giddens A. The third way. The Renewal of Social Democracy / A. Giddens. Cambridge : Polity Press, 1998. 336 p. ISBN-13: 978-0-7456-2267-5.
10. *Григорьев К. Н.* Бедность и социальное исключение / К. Н. Григорьев // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2020; 3: 52–56. ISSN: 2686-9365.
11. *Голиков Н. А.* Дети-инвалиды: инвалидизация, интеграция, инклюзия / Н. А. Голиков // Теория и практика общественного развития = Theory and practice of social development. 2015; 3: 16–19. ISSN: 1815-4964
12. *Гулевич О. А.* «Стереотипная угроза»: самосбывающееся пророчество в сфере образования / О. А. Гулевич // Психолого-педагогические исследования. 2013; 2: 15–33. eISSN: 2074-5885.
13. *Гутнов А. Э.* Эволюция градостроительства / А. Э. Гутнов. Москва : Стройиздат, 1984. 256 с.
14. *Джейкобс Дж.* Назначение тротуаров: безопасность / Дж. Джейкобс // Логос. 2008; (3): 3–23. ISSN: 0869-5377.
15. *Кияненко К. В.* Смена моделей социального знания в российской архитектуре и градостроительстве : тезисы к докладу / К. В. Кияненко // Российское общество и социология в XXI веке : социальные вызовы и альтернативы : II Всероссийский социологический конгресс / Институт социологии РАН. Москва, 2003. URL: http://surl.li/lvkw (дата обращения: 03.10.2020).
16. *Кобрина Л. М.* Опыт и перспективы развития образовательной системы для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в Ленинградской области / Л. М. Кобрина, Е. Т. Логинова, М. И. Никитина // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. 2017; 4: 242–251. ISSN 1818-6653.
17. *Коржук С. В.* Социальная эксклюзия людей с инвалидностью: успешные стратегии преодоления / С. В. Коржук // Мир экономики и управления = World of economics and management. 2016;16(2): 145–155. ISSN: 2542-0429.
18. *Lenoir R.* Les Exclus: Un francais sur dix. Paris : Editions du Seuil, 1989. 177 p.
19. *Мельниченко А. А.* Социальная эксклюзия: вопросы методологии и использования в сфере государственного управления / А. А. Мельниченко, Р. М. Гулий // Вестник государственного и муниципального управления = Journal of public and municipal administration. 2012. №4. С. 13–18. ISSN: 2225-8272.
20. *Наберушкина Э. К.* Город для всех: социологический анализ доступности городского пространства для инвалидов / Э. К. Наберушкина // Журнал социологии и социальной антропологии = The journal of sociology and social anthropology. 2011; 14(3): 119–139. ISSN: 1029-8053.
21. *Павленок П. Д.* Методология и теория социальной работы : Учебное пособие / П. Д. Павленок. Москва : Инфра-М., 2008. 267 с. ISBN: 978-5-16-004708-9.
22. *Павленок П. Д.* Технологии социальной работы с различными группами населения : Учебное пособие / П. Д. Павленок, М. Я. Руднева. Москва : Инфра-М, 2009. 272 с. ISBN: 978-5-16-003292-4.

23. *Петров В. Н.* Феномен социальной эксклюзии/инклюзии в аспекте образовательной деятельности детей с ограниченными возможностями здоровья / В. Н. Петров, И. Б. Кантемирова // Вестник Адыгейского университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология = The Bulletin of Adyghe State University: Internet Scientific Journal. 2019; 2: 129–137. ISSN 2410-3691.
24. *Пирогов С. В.* Феноменологическая социология и урбанистика / С. В. Пирогов // Вестник Томского государственного университета = Tomsk state university journal. 2004; 282: 97–103. ISSN: 1561-7793.
25. *Рылов Д. А.* Отношение в современном российском обществе к людям с ограниченными возможностями здоровья / Д. А. Рылов // Alma mater. 2020; 8: 94–99. DOI: 10.20339/AM.08-20.094.
26. *Sennett R.* Capitalism and the City: Globalization, Flexibility, and Indifference / R. Sennett // Cities of Europe: Changing Contexts, Local Arrangement and the Challenge to Urban Cohesion / Yuri Kazepov (ed.). Wiley-Blackwell Publ., 2005. 368 p. Pp. 109–122. ISBN: 978-1-405-12132-3.
27. *Шипунова Т. В.* Социальная справедливость: понятие, виды / Т. В. Шипунова // Проблемы теоретической социологии : Межвузовский сборник. Вып. 5 / Ответственный редактор А. О. Бороноев. Санкт-Петербург : Астерион, 2005. 360 с. С. 227–247.
28. *Широкалова Г. С.* Обратная сторона луны, или что мы не знаем об инвалидности: теория, репрезентации, практики : Сб. статей / Отв. ред: А. С. Курленкова, Е. Э. Носенко-Штейн. М.: ООО «Издательство МБА», 2018 : рецензия // Социологические исследования. 2019; 10: 171–174. DOI: 10.31857/S013216250007106-9.
29. *Суворова Ю. Ю.* Социальная эксклюзия как социально-психологический феномен / Ю. Ю. Суворова // Социальная психология и общество = Social psychology and society. 2014; 5(4): 29–43. ISSN: 2221-1527.
30. *Ярская-Смирнова Е. Р.* Социокультурный анализ нетипичности / Е. Р. Ярская-Смирнова. Саратов : СГТУ, 1997. 272 с.
31. *Ярская-Смирнова Е. Р.* Доступность высшего образования для инвалидов / Е. Р. Ярская-Смирнова, П. В. Романов // Университетское управление: практика и анализ = University Management: Practice and Analysis. 2005; 10: 48–56. ISSN 1999-6640.

Information about the author:

Rylov Dmitrij A. – postgraduate student of the St. Petersburg University, 7/9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg 199034, Russia.

Информация об авторе:.

Рылов Дмитрий Алексеевич — аспирант социологического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ). Университетская набережная, 7/9, Санкт-Петербург, 199034, Россия.

The article was submitted 12/23/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Статья поступила в редакцию 23.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.

SOCIOLOGY · СОЦИОЛОГИЯ

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25)'. С. 229–232.
Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25)': 229–232.
Материалы конференции
УДК 316.74
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.27

Conference proceedings

Round table on the topic of conceptualization of integrity in sports

Elizaveta V. Koptseva
St. Petersburg University, St. Petersburg, Russia
liza.koptzeva@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-2629-3740

Abstract. This article is the result of the International round table "Conceptualization of Integrative Sports: Multiple Practices and Approaches" which took place on November 21, 2020. Purpose of the research: to give an objective assessment of the last sociological conference. Research methods: content analysis is the main method of research. Practical significance: the interest in this topic is dictated by the growing attention of international sports organizations to ensure the principles of fairness and integrity of sport, as well as the response of leading representatives of modern sociology of sport.

Key words: "Round table", sport, integrity, Fair Play, ethics, commercialization sociology of sports.

For citation: Koptseva E. V. Round table on the topic of conceptualization of integrity in sports. E. V. Koptseva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25)': 229–232. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.27

Круглый стол на тему концептуализации интегрити в спорте

Елизавета Владимировна Копцева
Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Санкт-Петербург, Россия.
liza.koptzeva@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-2629-3740

Аннотация. Данная статья есть результат прошедшей в 21 ноября 2020 года Международного круглого стола по теме «Концептуализация интегрити спорта: множественные практики и подходы». Цель исследования: дать объективную оценку прошедшей социологической конференции. Методы исследования: в качестве основного метода исследования выступает контент-анализ. Практическая значимость: Интерес к данной тематике продиктован нарастающим вниманием международных спортивных организаций по обеспечению принципов честности и целостности спорта, а также откликом на это ведущих представителей современной социологии спорта.

Ключевые слова: «Круглый стол», спорт, интегрити, фейр-плей, этика, консьюмериз, социология спорта.

Для цитирования: Koptseva E. V. Round table on the topic of conceptualization of integrity in sports / E. V. Koptseva // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 229–232. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.27

Introduction

Under the patronage of the St. Petersburg Scientific Committee, namely the Sociology of Physical Culture and Sports Committee of the Russian Society of Sociologists, a round table was held as part of the XII International Conference "Theoretical and Applied Ethics: Traditions and Prospects", organized at St. Petersburg State University, on November 21, 2020, a round table on the topic "Conceptualization of sports integration: multiple practices and approaches" was held. The interest in this topic was dictated by the growing attention of international sports organizations to the principles of honesty and integrity of sport and by the response of leading representatives of modern sociology of sport [Cleret 2015]. The increasing tendencies of consumerism, medialization, and commercialization of sport set new practical tasks for its social regulation and institutional organization [Gardiner 2017].

Leading international scientists in the field of sports sociology from Taiwan participated in the roundtable, India and the USA, as well as teachers, sociologists and lawyers of St. Petersburg State University.

Research results

The discussion began with a presentation by Song Chia-Tin (National Chao Tung University) entitled "Taking Gene Doping as a Route for Thinking: Ethical Dilemmas and Challenges in the Fields of Contemporary Sports". Which marked the problem of

© Koptseva E. V., 2021

the spread of so-called "gene doping" as a revolution in biomedical impact on the potential of the human body [Unal 2004]. In spite of the fact that the newest technologies of genetic engineering in recent years began to change significantly the possibilities of biomedical influence on sports practices, the adequate reflection in the system of anti-doping regulation of sports has not yet taken place. The latest achievements of science have become a serious challenge for sport ethics adapted to the former social forms of moral consciousness. Now the world of sport faces an absolutely new reality and this challenge turned out to be unexpected. The line between doping and approved stimulants in sport is becoming increasingly thin and flexible. Based on the available scientific literature on the topic, as well as the latest acts of the International Olympic Committee, a number of national federations have traced the main trends in the control of genetic technologies in modern sports. The speaker analyzed the main methods and practices of the fight against genetic doping, noting that the success of these methods depends on reorientation of the whole system of sport values and reconstruction of the policy of sport management. While discussing the report, the participants of the round table came to the importance of taking into account cultural peculiarities of different countries and nations while adapting to new gene technologies.

Next report submitted by S. Tevari (Indian Life Insurance Corporation; Indian Sociological Society) and S. Tevari (University of Milan Bicocca), called "Fixing: Menace towards Integrity of the Indian Sport's", was dedicated to the acute issue of the so-called "bargaining chips" in sporting events, where athletes come to an agreement in advance with each other about the result, contributing in a variety of ways. Speakers highlighted the growing transformation of sport into an entertainment sphere where money and media dominate [Feustel 2015]. A professional soccer league and a cricket league in India were discussed for specific analysis. In both cases, wealthy businessmen invest substantial financial resources in sports competitions to generate income from the entertainment of the sports audience. This becomes a fertile ground for corruption, fraud and betting games. As a result, huge damage is inflicted both to the integration of sports and sports in general, as a social phenomenon. According to the speakers' opinion, the cornerstone in the struggle against such destructive tendencies is the development of effective legislative base and legal instruments of social regulation of sport. In the end a program of measures was offered to develop such instruments and, what is more important, to prepare social institutions of Indian society for such innovations. During the discussion of the report, special attention was paid to the presence of specific cultural conditions that give a unique form of adaptation of state policy in the sphere of sports, namely sports regulation to the traditional attitudes of the inhabitants of the regions..

E. Ivan (University of St. Johns) in his fascinating report "Game Changers in Sport: The Ethics of Innovation, Creativity, and Entrepreneurship" focused on the plasticity of the moral imperatives of sport in view of the regular technical improvement of sports practices. Together with techniques, athletes' behavior patterns are changing, which requires new knowledge and as a result raises the question of changing moral consciousness, the attitude of sport ethics to the ways of regulating behavior and expected behavior in games related to physical or mental activity [McLaren 2011]. Under these conditions, the development of new models of sports entrepreneurship becomes very popular. Three directions of development of entrepreneurial mentality in sport seem to be the most significant. First, these are actions aimed at innovation and innovative understanding of the role of ethics in sport. This means that there is a targeted approach to integrating entrepreneurship into sports ethics with a vision of broad perspectives for future action. The question is particularly one of proactive strategies for sports organizations to address perceived ethical issues in the future. Second, there are unplanned or random forms of entrepreneurship in sports ethics. They occur in cases of spontaneous changes that are an inevitable ethical response to technological innovation. But technological variability needs to be institutionalized. In other words, a strategy to develop moral regulators must be more proactive than reactive to change. Thirdly, there are evolutionary forms of entrepreneurship in sports ethics. Changes in sports ethics always take place in a certain social environment, are included in the system of interconnected institutions based on values, traditions and culture.

In an interesting report of I. A. Vasilyev (St. Petersburg State University) "Sports jurisprudence

vs. narrow understanding of integrity" the emphasis was made on the legal side of the issue of integrating sports. Today some sports lawyers openly refer to integration as a principle of Lex sportive formed on the basis of sport specifics and differing from fundamental and branch law principles [Guseinova 2019]. Nevertheless, the understanding of the content of integration is far from consensus. To be more precise, there is certain consent of sports lawyers but it reflects a forced narrow view on this principle. The speaker suggested that integration is deduced from the opposite, i.e. from certain violations-callings by the special values of sports, which are the facade of the pyramid of governance in sports. In his opinion, it is in this context that traces of the influence of the difference of meanings in the English language for the concept in question are found, including such as "honesty", "purity", "completeness". In the end it was concluded that the abovementioned violations not only negatively influence the "honesty" of the sport or its "purity", but also represent the risk of complete elimination of such a component for achieving the partisan non-legal interests. The big interest of the participants of the round table was caused by the discussion about correlation of national and international statistics of results manipulation in certain sports and specificity of the content in Russian and Chinese sports.

A. S. Gonashvili (St. Petersburg State University) in his report "The role of Fair Play in shaping sports practices" emphasized that nowadays recognition of sportsmen's achievements requires both material and social support so that expenses and rewards from the state and/or society could serve as a form of recognition of social value of such achievements. The author emphasizes the fact that sport is a form of market relations, which does not reflect its original factor of leisure forms. Sport becomes a form of labor relations, where one of the factors of production is the human potential, and the product is the sports result [Gonashvili 2016; Gonashvili 2019]. Considering sport as an example of industrial civilization, it must be said that it is a countercultural phenomenon in contrast to the original philosophy and culture of sport proclaimed by Pierre de Coubertin, which is the founding principle of the Olympic Charter.

In conclusion, M. V. Sinyutin (St. Petersburg State University) presented a report on "Contradiction in the definition of sport integrity as an expression of a real social contradiction: the question statement". The report dealt with theoretical problems related to the consideration of the issue of sports integration. A hypothesis was proposed according to which dualism existing in the scientific literature concerning the notion of sport integration is not an evidence of the falsehood of one of the approaches and the truth of the other but is connected with the contradiction of the social nature of the sport itself [Sinyutin 2020]. The contradictory nature of modern sports is embodied in the contradictory nature of integration. On the one hand, we are talking about the moral regulators of sport, referring primarily to the competition itself as the attitude of athletes, while on the other hand, there are legal regulators related to the public manifestation of sport. The most fragile element of the social construction of sport is the transition of the competition into a performance. Specifically in this dream we can trace the contradictions of the poles are intensified by modern trends of medialization, medicalization, and consumerism. The analysis of the documents concerning the principles of integration of the leading sports organizations, in particular the International Olympic Committee, shows the priority importance of the normative and regulatory developments.

Conclusion

At the end of the round table the participants expressed their hope for international cooperation of scientists in the field of sports sociology as an effective instrument of preparation of sports organizations for the social changes taking place.

References

1. Cleret 2015 – Cleret L., McNamee, M., & Page, S. 'Sports integrity 'needs sports ethics (and sports philosophers and sports ethicists too). L. Cleret, M. McNamee, S. Page. *Sport, Ethics and Philosophy*. 2015; 9(1): 1–5. DOI: 10.1080/17511321.2015.1049015.
2. Feustel 2015 – Feustel E. D. Sports (betting) integrity: Detecting match-fixing in soccer. E. D. Feustel, R. M. Rodenberg. *Gaming Law Review and Economics*. 2015; 19(10): 689–694. DOI: 10.1089/glre.2015.19105.
3. Gardiner 2017 – Gardiner S. Integrity and the corruption debate in sport: where is the integrity?

S. Gardiner, J. Parry, S. Robinson. *European sport management quarterly*. 2017; 17(1): 6–23. DOI: 10.1080/16184742.2016.1259246.

4. Gonashvili 2019 – Gonashvili A. S. Ponimaniye tsennostnykh oriyentatsiy v sotsiologii [Understanding value orientations in sociology]. A. S. Gonashvili. *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economics*. 2019; 12: 97–102. DOI: 10.31857/S020736760007839-1 (in Rus.)[1].
5. Gonashvili 2016 – Gonashvili A. S. Professional Sport Values in opinion of St. Petersburg and Leningrad Region Residents. A. S. Gonashvili. *Theory and methodology of physical culture (online version)*. 2016; 1. URL: http://www.teoriya.ru/ru/node/4145.
6. Guseinova 2019 – Guseinova E. N. Sports Liability of Football Clubs for Spectators' Behavior: Art. 12, Art. 14 of the Code of Sports Justice of the Italian Football Association (F.I.G.C.) and para. "e" of the Art. 16 (2) of the UEFA Disciplinary Regulations. E. N. Guseinova, A. A. Kashaeva, I. A. Vasilyev. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law*. 2019; 10(1): 166–181. DOI: 10.21638/SPBU14.2019.112.
7. McLaren 2011 – McLaren R. H. Is sport losing its integrity? *Marquette Sports Law Review*. 2011; 21(2): 551–573. URL: https://scholarship.law.marquette.edu/sportslaw/vol21/iss2/4.
8. Sinyutin 2020 – Sinyutin M.V . The Opinion of the Residents of St. Petersburg About Sports Mega-Events. M. V. Sinyutin, A. V. Tavrovsky, A. S. Gonashvili. *Idrottsforum.org* : [website]. URL: idrottsforum.org/feature-sinyutinetal200213/. Date of publication 02/13/2020.
9. Unal 2004 – Unal M. Gene doping in sports. M. Unal, D. O. Unal. *Sports Medicine*. 2004: 34(6): 357–362. DOI: 10.2165/00007256-200434060-00002.

1 Гонашвили А. С. Понимание ценностных ориентаций в социологии / А. С. Гонашвили // Общество и экономика = Society and Economics. 2019; 12: 97–102. DOI: 10.31857/S020736760007839-1.

Information about the author:

Koptseva Elizaveta V. – Master student, School of international relations of the St. Petersburg University, 7/9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg 199034, Russia.

Информация об авторе:.

Копцева Елизавета Владимировна — магистрант факультета международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ). Университетская набережная, 7/9, Санкт-Петербург, 199034, Россия.

The article was submitted 12/21/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.

Статья поступила в редакцию 21.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.