

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2019. № 4(124)

Научно-практический журнал

Выходит ежемесячно

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики, 08.00.14 – Мировая экономика, 23.00.01 – Теория и философия политики, история и методология политической науки, 23.00.02 – Политические институты, процессы и технологии, 23.00.04 – Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития

С 2005 года статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Размещается в открытом доступе в полнотекстовом виде

Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям "Ulrich's Periodicals Directory" и в базе данных EBSCO

Журнал включен в индексацию международной базы данных научных публикаций DOAJ

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**

199004, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.

Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10. E-mail: [antonova-ev@ranepa.ru](mailto:antonova-ev@ranepa.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей

При перепечатке ссылка на журнал «Управленческое консультирование» обязательна

- © Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2019
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2019
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2019
- © Все права защищены



**Главный редактор: Шамахов В. А.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1-го класса (Санкт-Петербург), председатель Редакционного совета;

**Заместитель главного редактора: Мерешкин Д. Е.** — кандидат юридических наук, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС.

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Бахтизин А. Р.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Елисеева И. И.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации (Санкт-Петербург);

**Еремеев С. Г.** — доктор экономических наук, профессор, ректор ЛГУ им. Пушкина, сопредседатель Российского Общества Политологов (Санкт-Петербург);

**Комаровский В. С.** — доктор философских наук, профессор, председатель Совета Учебно-методического объединения кафедр политологического профиля РАНХиГС и региональных академий государственной службы (Москва);

**Макаров В. Л.** — доктор физико-математических наук, профессор, академик Российской академии наук, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Межевич Н. М.** — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, президент российской ассоциации прибалтийских исследований (Санкт-Петербург);

**Сморгунов Л. В.** — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург);

**Субетто А. И.** — доктор философских наук, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент Ноосферной общественной академии наук, вице-президент Санкт-Петербургского отделения Академии проблем качества, член Президиума Петровской академии наук и искусств (Санкт-Петербург)

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Квинт В. Л.** — доктор экономических наук, профессор, иностранный член Российской академии наук, почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва), председатель совета;

**Крастиньш А. В.** — почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, директор Института международных экономических связей и таможни Рижского технического университета (Латвия);

**Вольман Х.** — PhD, доктор права, профессор (Германия);

**Кармен Перес Гонсалес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Феликс Вакас Фернандес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания)

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Акопов С. В.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Балашов А. И.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Бодрунов С. Д.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Волков В. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Вульфович Р. М.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Запорожан А. Я.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Казанцев А. А.** — доктор политических наук (Москва);

**Каранатова Л. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Колесников В. Н.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Куклина Е. А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Малькевич А. А.** — кандидат политических наук, доцент (Москва);

**Полякова Т. М.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Теребнёв Л. В.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Халин В. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Ходачек В. М.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Цыгалов Ю. М.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Шумилов М. М.** — доктор исторических наук, профессор (Санкт-Петербург)

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Director of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), State Councilor of the Russian Federation of the 1st class (St. Petersburg), Chairman of the Editorial Council  
**Deputy Chief Editor: Mereshkin D. E.** — PhD in Jurisprudence, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPА

### EDITORIAL COUNCIL

**Bakhtizin A. R.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute  
**Eliseeva I. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Worker of Science of the Russian Federation (St. Petersburg);  
**Eremeev S. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of the Pushkin Leningrad State University, Cochairman of the Russian Association of Political Experts (St. Petersburg);  
**Komarovsky V. S.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Chairman of the board of educational and methodological Association of chairs of a Political Sciences Profile of a RANEPА and regional academies of public administration (Moscow);  
**Makarov V. L.** — Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Academic Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute (Moscow);  
**Mezhevich N. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor of the St. Petersburg State University, President of Association of Baltic studies (St. Petersburg);  
**Smorgunov L. V.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Head of the Chair of Political Governance of the St. Petersburg State University (St. Petersburg);  
**Subetto A. I.** — Doctor of Science (Philosophy, Economics), Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, President of Noosphere Public Academy of Sciences, Vice-President of the St. Petersburg office of Academy of Problems of Quality, Member of Presidium of Petrovsky Academy of Sciences and Arts (St. Petersburg)

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

**Kvint V. L.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow), Chairman of the Board;  
**Krastins A. V.** — Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), Professor, Director of Institute of the International Economic Relations and Customs of the Riga Technical University (Latvia);  
**Wolman H.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor (Germany);  
**Carmen Perez Gonzalez** — Phd in Law, University Carlos III de Madrid (Spain);  
**Felix Vacas Fernandez** — PhD in Law, the University Carlos III of Madrid (Spain)

### EDITORIAL BOARD

**Akopov S. V.** — Doctor of Science (Political Science), Associate Professor (St. Petersburg);  
**Balashov A. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Bodrunov S. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);  
**Volkov V. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);  
**Vulfovich R. M.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);  
**Zaporojan A. Ya.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Kazantsev A. A.** — Doctor of Science (Political Science) (Moscow);  
**Karanatova L. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Kolesnikov V. N.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);  
**Kuklina E. A.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Malkevich A. A.** — PhD in Political Sciences, Associate Professor (Moscow);  
**Polyakova T. M.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);  
**Terebnev L. V.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);  
**Halin V. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Khodachek V. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);  
**Tsygalov Yu. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);  
**Shumilov M. M.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg)

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

### 8 От главного редактора

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

- 10 **ШАРИН В. И.**  
Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- 19 **ШАМАХОВ В. А., МЕЖЕВИЧ Н. М.**  
Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: экономические возможности и управленческие ограничения. Статья первая  
Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: экономические возможности и управленческие ограничения. Статья первая

## ЕВРАЗИЙСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- 28 **ГИБАДУЛЛИН А. А., ПУЛЯЕВА В. Н., БОРТАЛЕВИЧ С. И.**  
Повышение эффективности конвергенции государств — членов Евразийского экономического союза

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- 38 **ВОЛКОВА А. А., ПЛОТНИКОВ В. А., РУКИНОВ М. В.**  
Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития
- 50 **ХАЛИН В. Г., ЧЕРНОВА Г. В.**  
Оценка качества управления российским вузом по реализации конкретной цели
- 61 **ЦАЦУЛИН А. Н.**  
Рекламные усилия как инструмент конкуренции в рыночной «борьбе» операторов мобильной связи (первая часть)
- 78 **ГЕТМАН А. Г.**  
Декомпозиция международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности
- 89 **ИВАНОВ Д. Ю., СУСЛОВ Е. Ю.**  
Разработка проекта реинжиниринга административных процессов в органах государственной власти

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- 99 **КАВЕЕВ К. А.**  
Присяга как фактор обеспечения суверенитета России
- 107 **МАТВЕЕВ А. А.**  
Применение теории «path dependence» в исследовании институциональных преобразований в России

## A LINEA

- 114 **БЕЛОВ Л. П.**  
Сильное государство: к построению теоретической модели

- 123**    **ПОПОВ Ф. К., ПАЛИЙ К. Р.**  
Проблемы и перспективы организации и развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта на уровне Российской Федерации и г. Санкт-Петербурга
- 132**    **СЕДЛИНЬШ Э. М.**  
Исследование проблем языковой и социокультурной адаптации детей мигрантов в Санкт-Петербурге
- 141**    **СУРОВЦЕВА Т. Г., АНДРЕЕВ И. А.**  
Применение бережливых и информационно-логистических технологий в условиях ресурсных ограничений ОПК
- 154**    **ФЕДОТОВ В. А.**  
Обеспечение конкурентоспособности в условиях плановой системы хозяйствования

**EDITOR'S COLUMN**

- 8 From the Chief Editor**

**CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE**

- 10 VALERY I. SHARYN**  
Long-term Motivation in the Civil Service

**POLICY AND LAWFUL STATE**

- 19 VLADIMIR A. SHAMAKHOV, NIKOLAY M. MEZHEVICH**  
The Strategy of Spatial Development of the Russian Federation until 2025:  
Economic Opportunities and Administrative Restrictions. First Article

**EURASIAN STUDIES**

- 28 ARTUR A. GIBADULLIN, VALENTINA N. PULYAEVA,  
SVETLANA I. BORTALEVICH**  
Improving the Efficiency of Convergence of the Member States  
of the Eurasian Economic Union

**POWER AND ECONOMY**

- 38 ALBINA A. VOLKOVA, VLADIMIR A. PLOTNIKOV, MAKSIM V. RUKINOV**  
Digital Economy: Essence of the Phenomenon, Problem and Risks  
of Formation and Development
- 50 VLADIMIR G. KHALIN, GALINA V. CHERNOVA**  
Assessment of the Quality of Management of the Russian University Institution  
on the Implementation of a Specific Objective
- 61 ALEXANDER N. TSATSULIN**  
Advertising efforts as a tool for competition in the market "struggle"  
of mobile operators (first quatrain)
- 78 ANASTASIA G. GETMAN**  
Decomposition of the International Chain of Deliveries of the Goods  
Containing Intellectual Property Items
- 89 DENIS YU. IVANOV, EVGENIY YU. SUSLOV**  
The Project Development of Administrative Processes Reengineering Within  
the Public Authorities

**SOCIETY AND REFORMS**

- 99 KAMIL A. KAVEEV**  
Oath as Factor of Ensuring Sovereignty of Russia
- 107 ALEXANDR A. MATVEEV**  
Application of the Theory of "Path Dependence" In the Study of Institutional  
Transformations in Russia

**A LINEA**

- 114 LEONID P. BELOV**  
A Power State: To Build a Theoretical Model

- 123 PHILIPP K. POPOV, KRISTINA R. PALIY**  
Problems and Prospects Of Organization and Development of State Policy  
in the Field of Physical Training and Sports at the Level of the Russian  
Federation and Saint Petersburg
- 132 EDGARS M. SEDLINS**  
Research of the Problems of Language and Social-Cultural Adaptation  
of Migrant Children in Saint-Petersburg
- 141 TATYANA. G. SUROVTSEVA, ILYA A. ANDREEV**  
Applying Lean, Information and Logistics Technologies in Condition  
of Resource Constraints of Defense Industrial Complex
- 154 VLADIMIR A. FEDOTOV**  
Ensuring Competitiveness in the Conditions of the Planned System  
of Managing

## От главного редактора



Переписка с читателями и авторами журнала «Управленческое консультирование» позволяет акцентировать внимание на нескольких вопросах. Ответы на них в ряде случаев уже давались. Но меняющиеся условия социально-экономического развития, эволюция политической ситуации в стране и мире заставляют ответить на них еще раз.

Вопросы управления, вероятнее всего, появились сразу же, как только возникли первые формы общественной организации. Совсем другой вопрос — когда произошла институционализация управления как особого вида общественной деятельности. В любом случае мы исходим из того, что в любом современном государстве управленческие задачи являются императивом существования эффективной власти. Географическое положение и ресурсные возможности, степень талант-

ливости королей и премьер-министров, президентов и султанов, конечно же, играют очень большую роль в успешности национального развития. Однако далеко не всегда талантливость руководителя перетекает в эффективность управления. Руководителю необходим аппарат, набор лучших управленческих практик. Но даже в этом случае идеальной модели управления не было и не будет. Модель управления всегда носит конкретно исторический характер. Именно поэтому мы обречены на постоянный научный поиск соответствия форм управления задачам государственного и общественного развития.

Возвращаясь к вопросу о предметной области журнала, укажем на то, что все основные проблемы общественного развития, имеющие выход на управленческую проблематику, представляют собой прямой интерес для нашего издания.

В последние годы мы уделяем большое внимание территориальному управлению. К примеру, сошлюсь на работы сотрудников Северо-Западного института Российской академии народного хозяйства и государственной службы, многочисленные статьи специалистов других вузов и академических институтов, опубликованные в нашем журнале.

Проблематика территориального управления сама по себе неисчерпаема, как российские масштабы. Любая управленческая проблема неизбежно обретает территориальный масштаб общеизвестных 17,7 млн км<sup>2</sup>.



Проблематика территориального управления тесно связана с работой Российской академии народного хозяйства и государственной службы. Уверен в том, что не случайно Академия имеет широчайшую сеть институтов и филиалов в регионах России. Значительно усилившееся в последнее время внимание власти к подготовке квалифицированных кадров в сфере управления также имеет территориальный аспект. Идеальный губернатор, мэр, чиновник помимо общей подготовки должен иметь представление о регионе своей работы, знать специфику той территории, в пределах которой он осуществляет управленческое воздействие и консультирование.

Именно поэтому вопросы стратегии пространственного развития для России в целом, стратегии пространственного развития на уровне федеральных округов, на уровне субъектов Федерации представляют собой важную область деятельности нашего Института и занимают значительную часть редакционного портфеля журнала «Управленческое консультирование».

*Директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук,  
профессор В. А. Шамахов*

# Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе

Шарин В. И.

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация; Sharin\_vi@usue.ru

## РЕФЕРАТ

Исследование направлено на решение проблем применения долгосрочных мотиваций к труду на государственной гражданской службе и муниципальной службе. На гражданской службе сохраняется проблема снижения мотивации, влияющая на стабильность кадрового состава и его профессиональный уровень. Учеными даются неоднозначные оценки долгосрочных мотиваций с отсроченным характером стимулов как действенным методом стабилизации персонала. Поэтому целью работы является ответ на вопрос: какое значение имеют долгосрочные мотивации к труду при мотивации чиновников к поступлению на государственную службу и несению службы. Методологическая база исследования включает теорию ожидания В. Врума, концепцию уровневой мотивации В. Теплова, а также труды ведущих российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам мотивации чиновников. При исследовании применялись методы системного анализа, общенаучные методы. Для достижения поставленной цели проанализированы теория и практика применения долгосрочных мотиваций к труду, установлена связь долгосрочных мотиваций и государственных гарантий гражданских служащих, исследовано отношение чиновников к государственным гарантиям, а также проведено исследование мотивации государственных служащих на базе двух органов исполнительной власти Курганской области в 2018 г., в котором приняли участие 98 государственных гражданских служащих. Результаты исследования показали, что большинством чиновников, из числа опрошенных, долгосрочные мотивации в виде государственных гарантий гражданской службы воспринимаются как ведущие мотивации поступления на государственную службу и несения службы, причем, особо важное место занимают государственные гарантии социального характера. Полученные результаты подтвердили гипотезу о важном значении долгосрочных мотиваций к труду на государственной службе, при закреплении чиновников на службе и мотивации их деятельности. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования института управления персоналом на государственной гражданской и муниципальной службе. В качестве перспектив исследования долгосрочных мотиваций представляется целесообразным проведение оценки эффективности их применения на государственной гражданской службе РФ.

*Ключевые слова:* государственная гражданская служба, муниципальная служба, долгосрочные мотивации к труду, гарантии государственной службы

## Long-term Motivation in the Civil Service

Valery I. Sharyn

Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russian Federation; Sharin\_vi@usue.ru

## ABSTRACT

The research is aimed at solving the problems of applying long-term motivation to work in the civil service and municipal service. In the civil service, the problem of reducing motivation, which affects the stability of the staff and its professional level, remains. Scientists are given a mixed assessment of the long-term motivations of the delayed nature of incentives as effective methods of stabilization of the personnel. Therefore, the purpose of the work is to answer the question: what is the value of long-term motivation to work when motivating officials to enter the civil service and serve. The methodological basis of the study includes the theory of expectation of V. Vroom, the concept of level motivation of V. Teplov, as well as the works of leading Russian and foreign scientists on the problems of motivation of officials. The study used methods of system analysis, Gen-

eral scientific methods. To achieve this goal, the theory and practice of long-term motivation for work are analyzed, the relationship between long-term motivation and state guarantees of civil servants is established, the attitude of officials to state guarantees is studied, and a study of motivation of civil servants on the basis of two Executive bodies of the Kurgan region in 2018, which was attended by 98 civil servants. The results of the study showed that the majority of officials, among the respondents, long-term motivation in the form of state guarantees of the civil service are perceived as leading motivation for entering the public service and service, and, of particular importance are state guarantees of a social nature. The results confirmed the hypothesis of the importance of long-term motivation to work in the public service, the consolidation of officials in the service and motivation of their activities. The results of the study can be used to improve the Institute of personnel management in the public civil and municipal service. As a prospect for the study of long-term motivations, it seems appropriate to assess the effectiveness of their application in the public civil service of the Russian Federation.

Keywords: public civil service, municipal service, long-term motivation to work, guarantees of public service

---

## Введение

Одной из существенных проблем государственной и муниципальной службы является сохранение мотивации к службе. Снижение мотивации влияет на стабильность кадрового состава, снижает его профессиональный ресурс, а также влияет на «текучесть» кадров чиновников, которая по различным оценкам составляет от 7 до 25% в зависимости от региона, органа власти, муниципального образования. Причем, в основном, это высококвалифицированные специалисты в возрасте 40–45 лет [13; 22].

Снижение мотивации чиновников к прохождению службы в развивающихся странах, как правило, связывают с невысоким уровнем заработной платы, материально-технического обеспечения для выполнения служебных обязанностей на фоне давления к тому, чтобы сохранять эффективность при решении все более сложных задач [24]. Исследователи, например, Д. Перри, А. Хонденгем выделяют три основные группы стимулов государственных служащих, которые в различных комбинациях позволяют формировать необходимые мотивации сотрудников: материальное вознаграждение, социальные гарантии и «немонетизированные» блага; стабильность и надежность рабочего места, карьерный рост; мотивация «общественного служения» [25; 26]. В основном это мотивации, применяемые как долгосрочные, т. е. имеющие отсроченный мотивационный эффект, который зависит от стажа прохождения службы (выслуги лет).

Под долгосрочными мотивациями в данной работе мы будем понимать мотивации продолжительного по времени действия, которые имеют отсроченный мотивационный эффект, увязанный со стажем прохождения службы (выслугой лет). Действительно ли долгосрочные мотивации играют значительную роль в системе мотивации на государственной службе, оцениваются государственными служащими как основные и имеют решающее значение при закреплении чиновников на службе и мотивации деятельности? Для ответа на этот вопрос необходимо решение таких задач, как исследование природы долгосрочных мотиваций, особенностей практики использования долгосрочных мотиваций на государственной гражданской службе, изучение мнения государственных служащих о важности этих мотиваций.

## Долгосрочные мотивации: теоретический аспект

Теория ожидания Виктора Врума, изложенная в его работе «Труд и мотивация» (1964), связывает повышение мотивации трудовой деятельности с ожиданием достижения цели и соответствующего вознаграждения. Согласно теории В. Врума,

люди работают наиболее эффективно, когда уверены, что усилия дадут ожидаемый результат, достигнутый результат повлечет вознаграждение, а ценность вознаграждения будет соответствовать ожиданиям. Утверждается зависимость усилий, которые предпринимает работник, от осознания им реальности достижения результата, желательности его достижения и ценного вознаграждения. Ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к желаемому результату [4]. Таким образом, ежедневная трудовая деятельность мотивируется ожиданием достижения цели этой деятельности (результата) и соответствующего вознаграждения.

В. Теплов в своей концепции уровневой мотивации, изложенной в работе «Психология» (1953), определяет длинную и короткую мотивации к труду, отмечая возрастание эффективности побуждения с повышением уровня мотивации от короткой, к дальней. Для человека короткой мотивации успех в разрешении отдельной задачи переживается как конечный успех, как окончание дела и поэтому демобилизует его, вызывая чувство успокоенности. При далекой мотивации успех в разрешении одной задачи переживается как подъем на одну ступень, за которым тотчас же открывается перспектива следующих ступеней; поэтому чувство успеха мобилизует человека, переходя в стремление к новым достижениям [18, с. 203]. В. Теплов подчеркивал, что дальняя мотивация связана с глубинными пластами: жизненными ориентирами, целями, поэтому организация целенаправленной деятельности индивида должна включать в первую очередь факторы дальней мотивации (с последующей разбивкой их на частные, кратковременные цели) [5]. В работах современных авторов [1; 3; 7; 20] долгосрочные мотивации выступают частью стратегической (четырёхкомпонентной) мотивации: долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и непосредственной. Долгосрочная мотивация включает формы побуждения, которые вытекают из стратегических задач и составляют основу кадровой политики: выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности компании или с долгосрочными результатами деятельности сотрудника, льготы, привязанные к выслуге, квалификации и достижениям, карьерное планирование, особое положение в системе иерархии, награды. Л. Н. Леванова [10], Т. Теплова [19], Л. Мартиросян [11], анализируя особенности мотивации руководителей высшего звена в России в целях сохранения кадрового потенциала, обосновывают необходимость развития долгосрочных мотиваций, например, отсроченных выплат, увязки мотиваций с долгосрочными целями и результатами компаний. Долгосрочные мотивации лежат в основе японской системы пожизненного найма (ротация кадров, подготовка на рабочем месте, система репутаций, гибкая система оплаты труда с учетом стажа, «жизненных циклов» работника) [12].

### **Долгосрочные мотивации на государственной и муниципальной службе**

В государственном управлении высока доля специализированных знаний и навыков, которые накапливаются чиновниками в ходе практической деятельности. На подготовку специалиста уходят годы и значительные бюджетные средства. Поэтому для обеспечения эффективной деятельности органа власти чиновник должен работать на государственной и муниципальной службе достаточно долго. Если исходить из целесообразности долговременной карьеры, то процессы должностного и профессионального роста, государственные социальные гарантии приобретают ключевую мотивирующую роль. Вся система стимулов должна при этом иметь в большей степени долгосрочный, перспективный, отсроченный характер. По мнению В. Е. Гимпельсона, чтобы побудить чиновника сохранять долговременную приверженность организации и эффективно работать на протяжении длительного периода времени, надо формировать у него представление о том, что его

сегодняшние усилия будут вознаграждены в будущем, т. е. его статус и заработок будут расти в зависимости от стажа успешной работы [6].

П. Эванс и Дж. Роч подчеркивали важность формирования на государственной службе мотиваций, которые бы обеспечили долгосрочную службу и предсказуемую карьеру в органах власти, накопление чиновниками специфического человеческого капитала [23].

На государственной гражданской службе Федеральным законом № 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», соответствующими законами субъектов Российской Федерации об особенностях прохождения государственной гражданской службы государственным гражданским служащим установлены государственные гарантии, значительная их часть — с учетом продолжительности службы. По своей сути это мотивации продолжительного по времени характера, с отсроченным результатом, связанные с выслугой лет, усиливающие свое содержание и мотивационный эффект по мере прохождения службы, т. е. долгосрочные мотивации. К долгосрочным мотивациям можно отнести такие государственные гарантии социального характера («социальные гарантии»), как единовременную выплату денежного поощрения в связи с выходом на пенсию за выслугу лет, государственные гарантии, связанные с выслугой лет на государственной гражданской службе: пенсия за выслугу лет, единовременная денежная выплата (премия) за долгосрочную безупречную службу; ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет; ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет на государственной гражданской службе; жилищные субсидии.

Исследователи отмечают положительную роль государственных гарантий социального характера в повышении привлекательности гражданской службы, стабилизации кадрового состава [8; 17; 21], а также поддержания престижа и статуса государственной службы [14]. Наиболее привлекательными стимулами поступления на государственную службу для большинства государственных служащих являются факторы гарантий и социальной защищенности — 75,7%, из которых более половины респондентов отдельно выделяют материальную составляющую [9]. По данным Career.ru, 71% молодых людей ждут от государственной службы стабильности и постоянства, 63% — льгот и социальных гарантий, а 54% — возможностью карьерного роста [15]. А. Рогожкиным приводятся данные исследования, проведенного в Аппарате Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [16]. Так, по мнению респондентов, делает государственную службу привлекательной: стабильность положения (90% респондентов), в том числе социальные гарантии (70%), возможность карьеры (80%), получение профессионального опыта (60%), управленческий характер труда (40%). Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева отмечают ведущие показатели мотивации государственных служащих — стабильность места работы (с учетом социальных гарантий) — 79%, достойная заработная плата — 55%, получение профессионального опыта — 46,4% [2].

Таким образом, приведенные результаты исследований мотивации государственных и муниципальных служащих показывают высокую значимость у респондентов мотиваций, связанных с государственными гарантиями, в основном, социального характера, зависящих от продолжительности службы, по своей сути долгосрочных мотиваций.

### **Долгосрочные мотивации государственной гражданской службы: результаты исследования**

В 2018 г. нами проведено исследование оценки долгосрочных мотиваций в числе мотиваций государственной гражданской службы, с позиции государственных служащих, на базе двух департаментов Администрации Курганской области. В опросе приняли участие 98 государственных служащих, из них в возрасте до 50 лет — 90,8%,

женщины — 72,4%. Обобщение ответов государственных гражданских служащих на один из вопросов анкеты («Какие из перечисленных мотиваций к государственной службе являются для вас наиболее значимыми?») позволило выделить восемь групп мотиваций: стабильность положения; возможность служить государству, отечеству; возможность должностного роста, карьеры; социальные гарантии; получение профессионального опыта; управленческий характер труда; статус, престиж работы; материальное положение. Результаты исследования отражены в табл. 1.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что наиболее весомыми мотивами к занятию данным видом профессиональной деятельности являются мотивы предоставления государственных гарантий гражданских служащих социального характера (23,4%) и стабильность положения (21,4%), которые можно отнести к долгосрочным мотивациям.

Основываясь на ответах респондентов, была составлена карта мотивационных предпочтений различных возрастных групп чиновников. Так, для служащих до 30 лет наиболее значимой мотивацией является материальное положение, т. е. удовлетворительный уровень оплаты труда, для сотрудников 30–40 лет — получение профессионального опыта, социальный статус, для респондентов 40–50 лет — социальные гарантии, управленческий характер труда, чиновников 50–60 лет — социальные гарантии и стабильность положения. Можно сделать вывод, что молодые специалисты в большей мере мотивированы на приобретение профессионального опыта и материальные аспекты. Для старших поколений, по мере выслуги лет, все больший вес набирают долгосрочные мотивации, становящиеся все более весомыми в материальном и социальном аспекте, поэтому на первый план выходят мотивации социальных гарантий и стабильности положения. Результаты проведенного ранжирования мотивации «стабильность положения» гражданского служащего по пятибалльной шкале оценок (пять баллов — высшая оценка) среди респондентов представлены в табл. 2.

По итогам ранжирования установлено, что более 65% респондентов оценивают мотивацию стабильности положения как высокого и достаточно высокого уровня. Для 9% респондентов эти гарантии имеют низкий и очень низкий уровень мотивации, а более 17% считают, что данная мотивация, в основном, выполняет свою функцию. Результаты проведенного ранжирования мотивации социальных гарантий государственной службы по пятибалльной шкале оценок (пять баллов — высшая оценка) среди респондентов представлены в табл. 3.

Ранжирование показывает, что почти 69,3% респондентов оценивают государственные гарантии социального характера как мотивацию высокого и достаточно высокого уровня. Для более 17% респондентов эти гарантии имеют низкий и очень низкий уровень мотивации, а более 13% считают, что социальные гарантии, в основном, выполняют свою мотивирующую роль.

Итак, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что долгосрочные мотивации привлекательны для чиновников и являются ведущими мотивациями государственных гражданских служащих при реализации профессиональной деятельности. Наиболее привлекательными являются долгосрочные мотивации, связанные с государственными гарантиями социального характера. Их привлекательность возрастает, начиная с 45–50-летнего возраста чиновников, когда по мере выслуги лет долгосрочные мотивации становятся все более весомыми в материальном и социальном аспекте.

## **Заключение**

Государственная и муниципальная служба ориентирована на долговременную трудовую занятость, долгосрочные отношения, поэтому долгосрочные мотивации составляют основу системы мотивации и стимулирования. Приведенные результаты

**Факторы мотивации государственных служащих к служебной деятельности**

Table 1. Factors of motivation of public servants to office activity

Факторы мотивации	Количество респондентов	%
Стабильность положения	21	21,4
Возможность служить государству, отечеству	10	10,2
Возможность должностного роста, карьеры	1	1,0
Социальные гарантии	23	23,4
Получение профессионального опыта	23	23,4
Управленческий характер труда	8	8,1
Статус, престиж работы	10	10,2
Материальное положение	2	2,0

Источник: составлено автором.

Таблица 2

**Оценка значимости мотивации «стабильность положения» гражданского служащего**

Table 2. Assessment of the importance of motivation "stability of situation" of the civil servant

Баллы	Количество респондентов	%
5 — высокий уровень	42	42,8
4 — достаточно высокий уровень	22	22,4
3 — средний (удовлетворительный) уровень	17	17,3
2 — низкий уровень	9	1,1
1 — очень низкий уровень	8	8,1

Источник: составлено автором.

Таблица 3

**Оценка значимости мотивации государственных гарантий гражданских служащих социального характера**

Table 3. Assessment of the importance of motivation of the state guarantees of civil servants of social character

Баллы	Количество респондентов	%
5 — высокий уровень	45	45,9
4 — достаточно высокий уровень	23	23,4
3 — средний (удовлетворительный) уровень	13	13,2
2 — низкий уровень	8	8,1
1 — очень низкий уровень	9	9,2

Источник: составлено автором.

исследований мотивации государственных и муниципальных служащих, а также проведенное исследование мотивации государственных служащих в Курганской области показывают высокую значимость у респондентов мотиваций, связанных

с государственными гарантиями гражданских служащих, таких как пенсия за выслугу лет, жилищные субсидии, различные выплаты с учетом продолжительности службы. Гарантии государственной гражданской службы воспринимаются как ведущие мотивации поступления на государственную службу и несения службы, причем, особо важное место занимают государственные гарантии социального характера. По своей сути они являются мотивациями с отсроченным результатом, связанными с выслугой лет, усиливающими свое содержание и мотивационный эффект по мере прохождения службы, т. е. долгосрочными мотивациями. В связи с чем на вопрос «имеют ли долгосрочные мотивации к труду важное значение при мотивации чиновников к поступлению на государственную службу и несению службы?» можно дать положительный ответ.

## Литература

1. Акифьев И. В., Пономарева И. К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 25–32.
2. Богдан Н. Н., Бушуева И. П. Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих // Вопросы управления. 2014. № 1. С. 62–67.
3. Васильева Е. И. Сравнительный анализ стимулирования государственных служащих: актуальный зарубежный опыт для российской практики // Вопросы управления. 2008. № 2. С. 25–32.
4. Врум В. Труд и мотивация. М., 1964.
5. Волгина О. Н. Мотивация труда персонала предприятия : учебн. пособие / О. Н. Волгина, Н. Н. Пушкарев, А. А. Матвеев; под общ. ред. Н. Н. Пушкарева. М. : Наука, 2007.
6. Гимпельсон В. Е., Магун В. С. Найм и карьера молодых чиновников: идеи М. Вебера и российская реальность // Россия реформирующаяся. 2004. № 4. С. 25–32.
7. Голубев С. С. Формирование долгосрочных систем мотивации персонала // Банковское дело. 2014. № 9. С. 59–64.
8. Иванова Н. Л., Подольский Д. А. Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 173–190.
9. Клименко А. В., Клищ Н. Н. Российский чиновник — задачи на сегодня // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 23–32.
10. Леванова Л. Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17. Вып. 1. С. 50–55.
11. Мартиросян Л. Связываем устремления работников с целями компании, или Секреты мотивации от доктора Рамперсада // Кадровое дело. 2009. № 8. С. 76–81.
12. Межлумян Н. С., Мирвода Д. А. «Пять великих систем» как фактор повышения эффективности управления персоналом в японских компаниях // Приложение к журналу «Вестник Забайкальского государственного университета». 2017. № 1. С. 66–69.
13. Мишин А. Ю., Мирзоян М. В. Практические аспекты привлекательности карьеры специалиста государственной гражданской службы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1. С. 25–32.
14. Прокопьева В. Г. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество государственной власти [Электронный ресурс] // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2008. № 2. URL: <http://vestnik.uara.ru/issue/2008/02/09/> (дата обращения: 11.01.2019).
15. Пузанова Ж. В., Семенова И. В. Государственный служащий в современной России: престиж и востребованность профессии // Теория и практика общественного развития. 2017. № 12. С. 112–119.
16. Рогожкин А. Государственные служащие: особо ответственный труд — особая мотивация // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 11. С. 66–69.
17. Смагина И. А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего : дис. ... канд. юр. наук. Саратов, 2002.
18. Теплов Б. М. Психология. М. : Учебгиз, 1953. 252 с.



19. *Теплова Т.* Утром стулья — вечером деньги. Программы отсроченных выплат // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4. С. 43–48.
20. *Чумак В., Горбунова О.* Долгосрочная и краткосрочная мотивации персонала в клиенто-ориентированных организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12. С. 155–163.
21. *Шарин В. И.* Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия УрГЭУ. 2014. № 3. С. 62–69.
22. *Якимова М. Н.* Проблемы «текучести» кадров в органах государственной власти Пермского края: взгляд изнутри // Ars Administrandi. 2010. № 4. С. 45–50.
23. *Evans P. and Rauch J.* Bureaucracy and growth: A crossnational analysis of the effects of «Weberian» state structures on economic growth // American Sociological Review. Oct. 1999. Vol. 64. N 5.
24. *Paula C. Hewett, Mark R. Montgomery.* «Poverty and Public Services in Developing-Country Cities». Policy Research Division Working Paper. N 154. New York : Population Council, 2001/
25. *Perry J. L.* Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits. Ed. By M. van der Meer and als // Comparative Civil Service Systems in the 21st Century: Palgrave Macmillan. 2015.
26. *Perry J. L., Honddeghem A.* (eds.) Motivation in Public Management: The Call of Public Service. New York : Oxford University Press, 2008.

#### Об авторе:

**Шарин Валерий Иванович**, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; Sharin\_vi@usue.ru

#### References

1. Akifyev I. V., Ponomareva I. K. Motivation as one of the main factors of personnel management // Education and science in the modern world. Innovations [Obrazovanie i nauka v sovremennom mire. Innovatsii]. 2017. N 1. P. 25–32. (In rus)
2. Bogdan N. N., Bushueva I. P. The Influence of individual factors on the professional development of civil servants // Management issue [Voprosy upravleniya]. 2014. N 1. P. 62–67. (In rus)
3. Vasilyeva E. I. Comparative analysis of stimulation of civil servants: actual foreign experience for the Russian practice // Management issue [Voprosy upravleniya]. 2008. N 2. P. 25–32. (In rus)
4. Vroom V. Work and motivation. 1964. (In rus)
5. Volgina O. N. Motivation of personnel of the enterprise: textbook / O. N. Volgina, N. N. Pushkarev, A. A. Matveev; under the General ed. N. Pushkareva. M. : Science, 2007. (In rus)
6. Gimpelson V. E., Magun V. S. Hiring and career of young officials: M. Weber's ideas and Russian reality // Russia reforming [Rossiya reformiruyushchayasya]. 2004. N 4. P. 25–32. (In rus)
7. Golubev S. S. Formation of long-term systems of personnel motivation // Banking [Bankovskoe delo]. 2014. N 9. P. 59–64. (In rus)
8. Ivanova N. L., Podolsky D. A. Guarantees of civil servants as an element of a modern personnel policy // Public administration issues [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2017. N 1. P. 173–190. (In rus)
9. Klimentenko A. V., Klishch N. N. Russian official-tasks for today // Public administration issues [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2012. N 2. P. 23–32. (In rus)
10. Levanova L. N. Features of motivation of senior managers in Russia // Izv. Sarat. UN-TA. New. ser. Ser. Economy. Management. Right [Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravlenie. Pravo]. 2017. Vol. 17, N 1. P. 50–55. (In rus)
11. Martirosyan L. Associate the aspirations of employees with the goals of the company, or the Secrets of motivation from Dr. Rampersad // Personnel business [Kadrovoe delo]. 2009. N 8. P. 76–81. (In rus)
12. Mezhlumyan N., Mirvoda D. A. «Five great systems» as a factor in improving the efficiency of personnel management in Japanese companies // Appendix to the journal Bulletin of the Trans-Baikal State University [Prilozhenie k zhurnalu «Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta»]. 2017. N 1. P. 66–69. (In rus)
13. Mishin A. Yu., Mirzoyan M. V. Practical aspects of the attractiveness of the career of a specialist of the state civil service // MIR (Modernization. Innovations. Development) [MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)]. 2016. Vol. 7. N 1. P. 25–32. (In rus)

14. Prokopyeva V.G. Modern personnel technologies of state and municipal service and new quality of state power // Scientific Bulletin of the Ural Academy of public service: political science, economics, sociology, law [Nauchnyi vestnik Ural'skoi akademii gosudarstvennoi sluzhby: politologiya, ekonomika, sotsiologiya, pravo]. 2008. N 2. URL: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/02/09/> (accessed 11.01.2019). (In rus)
15. Puzanova Zh. V., Semenova I. V. The Public servant in modern Russia: the prestige and relevance of the profession // Theory and practice of social development [Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya]. 2017. N 12. P. 112–119. (In rus)
16. Rogozhkin A. Civil servants: particularly responsible work — special motivation // HR. Personnel management [Kadrovik. Kadrovyi menedzhment (upravlenie personalom)]. 2012. N 11. P. 66–69. (In rus)
17. Smagina I.A. Guarantees as an element of administrative and legal status of the state and municipal employee. Dissertation abstract. Saratov, 2002. (In rus)
18. Teplov B. M. Psychology. M., 1953. (In rus)
19. Teplova T. On the Morning chairs — on the evening money. Deferred payment programs // Personnel management Handbook [Spravochnik po upravleniyu personalom]. 2006. N 4. P. 43–48. (In rus)
20. Chumak V., Gorbunova O. Long-Term and short-term motivation of personnel in client-oriented organizations // Bulletin of Samara state University of Economics [Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2014. N 12. P. 155–163. (In rus)
21. Sharin V.I. Problems of formation of motivation in the system of public civil service of the Russian Federation // Izvestiya USUE [Izvestiya UrGEU]. 2014. N 3. P. 62–69. (In rus)
22. Yakimova M.N. Problems of “turnover “ of personnel in the bodies of state power of the Perm region: a look from the inside // Ars Administrandi. 2010. N 4. P. 45–50. (In rus)
23. Evans P., Rauch J. Bureaucracy and growth: a crossnational analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth // American Sociological Review. Oct. 1999. Vol. 64. N 5.
24. Paul C. Hewett, Mark R. Montgomery. “Poverty and Public Services in Developing-Country Cities” Policy Research Division Working Paper, N 154. New York : Population Council, 2001.
25. Perry J. L. Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits. Ed. By M. van der Meer and als // Comparative Civil Service Systems in the 21st Century: Palgrave Macmillan. 2015.
26. Perry J. L., Hondelghem A. (eds.) Motivation in Public Management: the Call of Public Service. New York : Oxford University Press, 2008.

**About the author:**

**Valery I. Sharyn**, Professor of Department of Labour Economy and Personnel Management of the Ural State Economic University (Ekaterinburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor; [Sharin\\_vi@usue.ru](mailto:Sharin_vi@usue.ru)

# Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: экономические возможности и управленческие ограничения

## Статья первая

Шамахов В. А.<sup>1</sup>, Межевич Н. М.<sup>2, \*</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены ключевые положения Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. Показаны теоретические аспекты, ключевые научные основы важного правительственного документа — концепция «центр — периферия» или поляризованного развития. Основное внимание авторы уделили вопросам пространственной организации расселения. Авторы предлагают рассматривать Стратегию именно как базовый документ, а не как набор конкретных рекомендаций по социально-экономическому развитию отдельных регионов.

*Ключевые слова:* стратегия, экономическое пространство, региональная политика, центр — периферия, сбалансированное развитие, поляризация, агломерация

## The Strategy of Spatial Development of the Russian Federation until 2025: Economic Opportunities and Administrative Restrictions. First Article

Vladimir A. Shamakhov<sup>a</sup>, Nikolay M. Mezhevich<sup>b, \*</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation

<sup>b</sup>Institute of Problems of Regional Economy of Russian Academy of Science; St. Petersburg, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

### ABSTRACT

In the article key provisions of Strategy of Spatial Development of the Russian Federation until 2025 are considered. Theoretical aspects, key scientific bases of the important government document are shown: the concept “the center — the periphery”, or the polarized development. Authors paid the main attention to questions of the spatial organization of resettlement. Authors suggest considering Strategy as the basic document, but not as a set of concrete recommendations about social and economic development of certain regions.

*Keywords:* strategy, economic space, regional policy, the center — the periphery, the balanced development, polarization, agglomeration

---

Российская региональная политика и, соответственно, региональное управление перешли в новое качество после выхода Распоряжения Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р. Распоряжение утвердило Стратегию пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (далее — Стратегия). После долгих десятилетий реформ в экономике и политике пришло время выработки стратегии пространственного развития.

Предлагая оценку документов такого класса, следует крайне внимательно относиться к их изначальному функционалу. В данном случае перед нами именно «стратегия» — не закон, не совокупность постановлений и подзаконных актов, не набор конкретных действий того или иного органа государственной власти управления. Поэтому требовать от Стратегии детализации и ответов на значимые, но частные, вопросы не следует.

С точки зрения авторов, Стратегия является закономерным результатом попытки совершить революцию в территориальной организации общества, но мирными средствами. Предлагаемый документ, конечно же, критикуем по многим параметрам, хотя и находился в разработке примерно 15 лет.

Идущие в России сложные и противоречивые процессы реформирования всех сторон общественной жизни коренным образом меняют роль государства. В условиях разгосударствления транспортной инфраструктуры, инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства следует говорить о частичном уходе государства от ответственности за жизнеобеспечение населения. В современных условиях, когда заканчивается эпоха традиционного государственного целеполагания территориальной организации общества, можно говорить о процессе обособления систем расселения от сложившихся государственных структур, выражающемся в децентрализации власти внутри государства. Одновременно происходит процесс интеграции с другими или теми же субъектами на новой основе и создание системы пространственной организации экономики и расселения «негосударственного образца».

Итак, пространство — это предпосылка формирования специфических форм обитания и жизнедеятельности, но само формирование этой среды всегда выступает как результат взаимодействия пространства и целеполагающей деятельности населения. Общественное развитие в конечном итоге — развертывание отношений в системе «общество — природа» и «общество — человек». Иными словами, общественное развитие имеет специфический территориальный аспект, который в наиболее общем виде определяется как процесс соединения деятельности, т. е. жизнедеятельности целеполагающего субъекта с территорией ее развертывания. Общий исходный пункт территориального (как и всех иных) аспекта общественного развития лежит в основе антропогенеза.

Наиболее общее определение места территории (пространства) в развитии общества очевидно — территория выступает одной из предпосылок и условий этого развития. Но дело здесь не в пространстве как таковом, а в его, во-первых, «историчности» и, во-вторых, в дифференциации, в различиях «от места к месту». «Историчность» пространства как условие развития общества состоит в том, что со временем пространство подвергается возрастающему воздействию, в процессе которого изначальная ее природность замещается тем или иным соотношением природных и социальных (исторически возникших), неприродных форм.

Пространственная дифференциация природных условий исторически предопределяет неравномерность экономического развития. Именно природа в значительной мере диктует территориальную организацию расселения производства в любых общественных формах. Природные структуры — это первичный фактор социально-территориальной стратификации везде и всегда. Поэтому территория — это основа и для формирования региона как части социального пространства, обладающей идентичностью, отличной от других. Полезные ископаемые, служащие сырьем для промышленности, создают возможности для определенной отраслевой специализации региона. Это не означает, что регионы с большими запасами природных ископаемых обречены на развитие добывающей промышленности, но это предопределяет место населения этих регионов в общественном разделении труда и соответствующую специфику расселения. Сырьевой фактор быстро трансформируется в транспортный. Пространственный разрыв

между природно-ресурсной базой и обрабатывающей промышленностью «материка» обуславливает исключительную роль транспорта. Огромные пространства требуют колоссальных усилий для своего поддержания, в том числе и поддержание соответствующих поселений, которое невозможно на чисто рыночной основе. Сырьевой фактор по-разному действует в условиях рыночной экономики и административно регулируемого хозяйства. В первом случае игра потребностей и возможностей субъектов рыночного взаимодействия диктует спрос на природные ресурсы, во втором — спрос предопределяется государственной рациональностью. Государство, концентрируя в своих руках огромную мощь, может на отдельных участках игнорировать издержки по освоению природных ресурсов, не соотносить их с предполагаемыми доходами [6].

Природный фактор социально-территориальной стратификации имеет конкретно-исторический характер, и все-таки природная или природно-ресурсная составляющая инерционна. Она закономерно является наиболее консервативной, и в этом смысле расположение нефти в Западной Сибири или на Байкале — не сменяемые предпосылки общественного развития. Если больше половины всей территории Европы (51%) расположено менее чем в 250 км от моря, то для Европейской России соответствующая цифра составляет не более 15% [4, с. 5]. Мы можем развивать транспорт, но исходные условия задачи останутся неизменными. Иными словами, Байкал остается на месте, но его роль в обществе и экономике меняется. Именно поэтому Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года корректирует не природную среду, а предлагает новые подходы к размещению экономических объектов и расселению населения.

Заканчивая рассмотрение природного фактора в пространственном развитии, сошлемся на классика. Фернан Бродель оставил нам разумное предупреждение: «Человек — пленник своего времени, климата, растительного и животного мира, культуры, равновесия между ним и средой, создаваемого в течение столетий, равновесия, которого он не может нарушить, не рискуя многое потерять» [2, с. 124], однако и абсолютизация «невмешательства» — риск общественного развития.

Пространственная организация общества в своей специфической проекции отражает все важнейшие его сферы. На наш взгляд, она включает в себя размещение и территориальную организацию производства; расселение населения и организацию среды его обитания и жизнедеятельности; территориально-административное устройство в его органическом единстве с системой территориального управления; социально-территориальную структуру общества, само существование которой фиксирует наличие одного из срезов социальной дифференциации — социально-территориальные различия.

Существенные черты этой стороны общества определяются характером общественных отношений: территориальная организация общества задается его социальной организацией. Однако из этого не вытекает «безразличие» территориальной организации по отношению к развитию общества в целом, напротив, та или иная его территориальная организация может ускорять или замедлять экономическое или социальное развитие. Здесь важно иметь в виду, что между территориальной и социально-экономической организацией общества должно быть определенное соответствие: инерционность территориальной организации, вторичность ее означают, что изменения в территориальном строении общественной системы требуют значительного времени и огромных материальных затрат. Территориальная организация общества эволюционирует под воздействием, прежде всего, производительных сил, развития техники, технологии, средств транспорта и связи [1]. При этом особое значение имеет определение правильного соотношения между стихийными и целенаправленными, а также между объективными и субъективными факторами ее эволюции. Это следует понимать так: та или иная территориальная организация обще-

ственных процессов возникает здесь как результат прежде всего экономического развития, причем критерием эффективности последнего выступает максимизация прибыли [10]. В этом смысле современная пространственная организация общества, в том числе системы расселения в России, развивается более стихийно, уже не так жестко определена государством и в определенной мере стала побочным результатом хаотичных рыночных трансформаций.

Сказанное не означает, что пространственная организация в этих условиях — чисто субъективная категория. Она объективна, ибо та или иная система размещения производства и расселения, материализуя собой условия общественного производства и жизнедеятельности, территориально закрепляя их, выступает моментом объективной действительности и в этом смысле становится одной из детерминант пространственного поведения общества.

Предваряя, собственно, анализ Стратегии, рассмотрим вопрос о соотношении понятий «территория государства» и «экономическое пространство государства». Российская Федерация, как и множество крупных и особо крупных стран, характеризуется тем, что в ее пределах существуют гигантские неосвоенные, малонаселенные районы. Экономическая деятельность в пределах этих территорий практически не ведется. Экономическим пространством эти территории не являются, но при этом они являются неотъемлемой частью территории государства. В России объективная существующая география экономики и расселения населения предполагает наличие гигантских незаселенных территорий.

Противоположная ситуация складывается в Германии, Франции, Великобритании, Японии, где неосвоенных, не включенных в экономические отношения территорий практически нет. Как и в случае с Канадой, Австралией, США, наличие таких территорий не предполагает указание на уровень жизни и статус государства в международном разделении труда. Указанная ситуация ставит перед нами вопрос об учете мирового опыта социально-экономического выравнивания. С точки зрения авторов данной статьи, при подготовке Стратегии этот опыт изучали и в значительной степени использовали. Рассматривая возможности борьбы с сокращением экономического пространства, выравниванием уровня экономического развития, следует понимать, что теоретические конструкции, позволяющие добиться этого результата, — есть. Речь идет о концепциях поляризованного развития. Основная идея этих подходов — неизбежность выбора опорных точек для обеспечения эффективного развития экономического пространства страны. Именно поэтому в Стратегии вводится понятие «перспективный центр экономического роста» — территория одного или нескольких муниципальных образований и (или) акватория, обладающие потенциалом для обеспечения значительного вклада в экономический рост Российской Федерации и (или) субъекта Российской Федерации в среднесрочный и долгосрочный периоды.

Американский экономист У. Алонсо, писал, что решение проблемы оптимального размещения приводит к возможности выбора между «эффективностью» (выраженной в приросте национального дохода страны в целом) и «равенством» между районами [14]. При этом он отмечает, что «эффективность» поддаётся сравнительно объективному измерению с помощью национального дохода, а временной аспект проблемы до некоторой степени может быть решен с помощью нормы дисконтирования, в то время как для достижения целей «равенства» не выработано адекватного инструмента измерения.

Однако есть и другие точки зрения. Т. Виториш замечает, что концентрация капитала в отдельных географических центрах роста «приводит просто к растрате человеческих потенциалов не затронутых этим процессом групп населения» [15, р. 4] и сокращению объемов капиталообразования по стране в целом. Возникает структура с очень узкой базой развития, с характерным контрастом между столицей и перенаселенными отдаленными районами. Т. Виториш анализирует механизм «идеального

рынка» и приходит к выводу, что он не обеспечивает ни развития отсталых районов, ни интересов страны в целом. Имеются основания полагать, что в большинстве случаев свободное перемещение капитала приводит скорее к оттоку ресурсов из отсталых районов, чем к их увеличению в результате ввоза капитала. Т. Виториш подчеркивает, что в условиях господства рыночных связей экономическая привязанность отсталого района к развитому серьезно ухудшает его положение. Однако, критикуя модели поляризованного развития, не предлагается разумных альтернатив. Особенно это очевидно применительно к особо крупным государствам, таким как Россия.

Стейн Роккан в своем исследовании проблем регионализма, определяет «Центр» как привилегированную местность на территории государства, причем характер этих привилегий определяется совокупным воздействием следующих факторов:

- традиционное размещение штаб-квартир владельцев военных, административных, экономических и культурных ресурсов;
- коммуникационная обустроенность;
- концентрация экономически активного населения, которое занято обработкой и обменом информации, подготовкой законодательной и нормативной базы для большинства населения страны;
- Центр осуществляет политический контроль;
- Центр определяет параметры культурной стандартизации;
- Центр контролирует объем сделок между владельцами ресурсов на всей территории [16].

Возникает вопрос: а если выстроить сеть подобных центров, не получим ли мы тот самый рычаг, опираясь на который будет возможно изменить характер пространственного развития, уменьшить депрессивные территории и повысить эффективность перспективных центров экономического роста?

Создание опорных центров — предельно дорогая задача. Кроме того, выравнивание требует масштабных, уникальных по затратам государственных усилий. В основе этой части Стратегии лежит тезис о существенной роли пространственного взаимодействия, эффектов соседства и о так называемых «эффектах перелива» (spillover), распространении экономического роста от города на прилегающие территории. Этот эффект наблюдается не только в крупных городах, но и на примере соседства стран и регионов. Например, периферийные регионы могут ожидать эффекты развития от агломерационных процессов в крупных городах. Это обстоятельство подчеркивает и М. Портер: «Парадоксальным является то, что устойчивые конкурентные преимущества в условиях мировой экономики часто оказываются в большей степени локальными... <...> Близость в географическом, культурном и организационном плане обеспечивает возможность специального доступа, особые взаимоотношения, лучшую информированность, возникновение мощных стимулов, а также другие преимущества в производительности и в росте производительности, которые сложно получить на расстоянии» [11].

Следует поддержать концепцию авторов Стратегии, считающих, что ресурсы инновационного развития сконцентрированы в региональных центрах, тогда как периферийные территории, даже обладая определенными ресурсами модернизации, остаются достаточно неразвитыми.

С целью решения данной проблемы необходимо разрабатывать такие социально-экономические стратегии, которые обеспечат эффективное взаимодействие в системе отношений «центр — периферия». Существуют различные модели и подходы, укажем на некоторые из них.

Подход, основанный на стимулировании конкуренции между более развитыми и перспективными регионами и регионами, уступающими в развитии другим, с целью выравнивания темпов развития и улучшения социально-экономической обстановки, в системе «регион — центр — регион — периферия».

Подход, основанный на развитии кооперации «города — центра» и «региона — периферии» в стремлении ускорить экономическое развитие обоих. Здесь действия производятся в двухуровневой системе «центр — периферия». Можно назвать это «подходом изнутри», когда сама система «город — центр — регион — периферия» является полупериферийным образованием по отношению к крупным фирмам и компаниям, играющим в данной системе роль ядер и дающим импульсы для развития города — центра.

Подход, рассматривающий более сложную трехуровневую систему. В этом случае центром является система «сильный город — центр — его пригород — полупериферия», полупериферией выступает система «слабый город — центр — его пригород — полупериферия», а сам регион, к которому относятся эти города, играет в данном случае роль периферии [8].

Да, беспокойство экспертного сообщества оправдано. Боязнь прийти к России 25 городов действительно есть. «Дихотомия “центр — провинция” на протяжении вот уже нескольких веков российской истории воспроизводит расщепленный тип общественного развития: с одной стороны, модернизирующий центр, с другой — противостоящий ему мир провинции, подвергающийся модернизации» [12]. Как обеспечить модернизацию? Развивать города — считают авторы Стратегии.

Рассмотрение ключевых вопросов Стратегии следует начать с указания ее принципиально важного положения. Авторы Стратегии отталкиваются от первичности системы расселения и лишь затем переходят к проблематике размещения экономических объектов. Действительно, в условиях рынка экономика следует за расселением, а не расселение за экономикой. Времена, когда сначала строили завод, а потом к нему пристраивался город или поселок городского типа, — ушли в прошлое. Стартовые условия для Стратегии — сложные. Первые города во всех субъектах абсолютные лидеры по своим размерам и реальному экономическому развитию: в них живет более 65 млн россиян, а во-вторых, по людности в городах субъектов Российской Федерации — примерно 10 млн. Таким образом, «первые города» региона — субъекта Федерации в пять раз больше «вторых», и почти везде первый город является столицей. При этом «столичные» города России в ряде случаев связаны друг с другом лучше, чем с прилегающими территориями.

В СССР эту проблему понимали и использовали методики, близкие к концепции обсуждаемой Стратегии. В 70-е гг. литовские и белорусские проектировщики разработали и смогли реализовать интереснейшие подходы к развитию сбалансированной республиканской системы расселения. Помимо Вильнюса и Минска, существовали и активно развивались центры второго ранга — Шяуляй, Паневежис, Клайпеда, Каунас, Гродно, Витебск, Могилев, Орша, Брест, Гомель. В постсоветский период и Беларусь, и Литва не вкладывали денег в поддержание центров второго и третьего порядка, однако заложенный в СССР фундамент позволял регулировать территориальные диспропорции. В советских Латвии и Эстонии такой модели не существовало. Пространственный альтернативой Таллина были Тарту и Нарва, а Риги — Даугавпилс. После 1991 г. Таллин и Рига и в демографическом, и в экономическом отношении развивались, но остальная территория страны превращалась частично в обслуживающее пространство, частично утрачивала вообще какие-либо экономические функции. Города второго и третьего ранга неуклонно деградировали.

Этот пример необходим для того, чтобы понимать, что пространственные диспропорции не выравниваются сами по себе и в условиях рынка, и в условиях плановой экономики. Примером успеха являются Московская и Петербургская агломерация, уровень и качество жизни в которых сопоставимы с одними европейскими странами и превосходят другие. Однако между ними, также как и 150 лет назад, находится пространство с минимально фиксируемой экономической деятельностью. За последние 150 лет процессов урбанизации эти различия только выросли, и Бо-



логое по-прежнему является транспортным центром, обслуживающим чужие экономические пространства. «Российская урбанизация проходит при сверхцентрализованной структуре государства, что приводит к „распуханию“ столичной агломерации» [5]. Однако для этого были и объективные экономические и политические предпосылки: «с конца 1980-х гг. наблюдался стремительный демонтаж „центрированного“ на Москву (ее властные, научные, образовательные структуры, контролируемый столицей ресурсный потенциал) так называемого социалистического лагеря. Ситуацию усугубил 1991 г., когда за пределами новообразованных после распада СССР границ осталась более половины населения бывлой сверхдержавы, 24% ее прежней территории и 40% производственного потенциала» [3].

Рассмотрим вопрос об агломерациях, один из важных в Стратегии. Термин «агломерация» применительно к расселению был введен французским географом М. Руже, согласно которому агломерация возникает тогда, когда концентрация городских видов деятельности выходит за пределы административных границ и распространяется на соседние населенные пункты [7]. Е. Н. Перцик дает другое определение: «Городская агломерация — система территориально сближенных и экономически взаимосвязанных населенных мест, объединенных устойчивыми трудовыми, культурно-бытовыми и производственными связями, общей социальной и технической инфраструктурой, — качественно новая форма расселения, она возникает как преемник города в его компактной (автономной, точечной) форме, особый продукт современной урбанизации» [9]. Третий подход. Крупные городские агломерации — это важнейшие ареалы, в которых концентрируются прогрессивные отрасли промышленности, административно-хозяйственные, научные и проектно-конструкторские организации, уникальные учреждения культуры и искусства, наиболее квалифицированные кадры.

Эти определения не противоречат друг другу, подсказывая нам эффективный путь развития пространственной структуры — стимулирование создания агломераций. Председатель Счетной палаты Алексей Кудрин в качестве одного из ключевых шагов по сокращению социально-экономического разрыва в субъектах РФ предложил создание новых агломераций. По его мнению, в 45 агломерациях создается 44% ВВП России, а 164 города создают 70% ВВП<sup>1</sup>. Развитие агломераций в России позволит решить вопрос гипертрофии Москвы. Это видно на базе следующих примеров: «Удельный вес пассажирских перевозок через Московский авиаузел в 1990 г. составлял 28%, в 2017 г. 46,4%»<sup>2</sup>. По разным подсчетам, в Москве «временное население» составляет от 2 до 5 млн человек. Эти занятые по большей части в сфере обслуживания люди не интересуются ничем иным, кроме заработка. Фактически это не москвичи, а „вахтовики“» [13, с. 55–56].

Подведем промежуточные итоги. Среда жизнедеятельности в России десятилетиями формировалась как попутный, а не сознательно достигаемый результат развития. Появление Стратегии — закономерное и выверенное решение, направленное на преодоление этой ситуации.

Новая Стратегия пространственного развития в Российской Федерации — закономерный результат запроса общества и государства на соответствие пространственной организации экономики политическим реальностям и экономическим практикам второго десятилетия XXI века. Отвечая на это, отметим прежде всего то, что пространственная организация экономики — не более чем часть пространственной организации общества в целом. Соответственно, изменение одних параметров общественного развития требует изменения других. Российское общество радикально

<sup>1</sup> Кудрин назвал шесть метрополий России с наивысшим потенциалом [Электронный ресурс]. URL: <https://regnum.ru/news/2618490.html> 24.04.19.

<sup>2</sup> То взлет, то посадка // Профиль. 2018. № 47 (1012). С. 39.

изменилось. Принципы организации экономики и новая модель власти имеют мало общего с тем, что существовало в РСФСР до 1991 г. Пришло время обеспечить соответствие пространственной формы политическому и экономическому содержанию.

## Литература

1. Боровиков А. Г. Экономическое развитие депрессивного приграничного города на основе деятельности градообразующего предприятия : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2005.
2. Бродель Ф. История и общественные науки. Историческая деятельность // Философия и методология истории. М., 1977.
3. Дружинин А. Г. Пролонгация “москвоцентричности” российского пространства: pro et contra // Полис. Политические исследования. 2018. № 5. С. 29–42.
4. Дулов А. В. Географическая среда и история России. Конец XV — середина XIX в. М., 1983.
5. Зубаревич Н. В. Стратегия управления. Территориальное развитие России: перспективы, проблемы и пути их решения [Электронный ресурс]. URL: <http://municipal-sd.ru/sites/default/files/Zubarevitch.pdf>
6. Ильин В. И. Государство и социальная стратификация советского и постсоветского общества 1917–1996 гг. : Опыт конструктивистско-структуралистического анализа. Сыктывкар, 1996.
7. Лаппо Г. М. География городов. М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997.
8. Панасюк М. В., Руденко А. В. Определение системы «центр-периферия» региона [Электронный ресурс]. URL: [kpfu.ru/docs/F655736928/PanRRud.pdf](http://kpfu.ru/docs/F655736928/PanRRud.pdf)
9. Перцик Е. Н. Города мира: География мировой урбанизации. М. : Международные отношения, 1999.
10. Петровичев А. Н. Межтерриториальное взаимодействие как фактор формирования качества жизни населения муниципального образования : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.
11. Портер М. Конкуренция. М., 2001.
12. Россия в мире XXI в.: материалы обсуждения // Полис. Политические исследования. 1993. № 2. С. 31–39.
13. Яницкий О. Н. «Идеальный город», его статика и динамика // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2019. № 1. С. 43–58.
14. Alonso W. Urban and Regional imbalance in Economic Development.— «Economic Development and Cultural Change», vol. № 1. The University of Chicago Press. October 1968, p. 42.
15. Vektorisz T. The Planned Inter-Regional Location of Industry. Minsk, 1968. P. 4.
16. Rokkan Stein, Urwin Derek W. Introduction: Centres and Peripheries in Western Europe // The Politics of territorial Identity. Studies in European Regionalism. — Edited by Stein Rokkan & Derek W. Urwin, 1982, SAGE publications, London, Beverly Hills, New Delhi.

## Об авторах:

**Шамахов Владимир Александрович**, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; [shamakhov-va@ranepa.ru](mailto:shamakhov-va@ranepa.ru)

**Межевич Николай Маратович**, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Российская Федерация), президент Российской ассоциации прибалтийских исследований (РАПИ), доктор экономических наук, профессор; [mez13@mail.ru](mailto:mez13@mail.ru)

## References

1. Borovikov A. G. Economic development of the depressive border city based on activity of the city-forming enterprise: dissertation. SPb., 2005. (In rus)
2. Braudel F. History and social sciences. Historical activity // Philosophy and methodology of history. M., 1977. (In rus)
3. Druzhinin A. G. Prolongation of “Moscow-centered” Russian space: pro et contra // Political researches [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 2018. No. 5. P. 29–42. (In rus)

4. Dulov A. V. Geographical environment and history of Russia. The end of XVth — the middle of the 19th century. M., 1983. (In rus)
5. Zubarevich N. V. Strategy of management. Territorial development of Russia: prospects, problems and ways of their decision [Electronic resource]. URL: <http://municipal-sd.ru/sites/default/files/Zubarevitch.pdf> (In rus)
6. Ilyin V. I. State and social stratification of the Soviet and Post-Soviet society, 1917–1996: Experience of the constructivist and structuralistic analysis. Syktyvkar, 1996. (In rus)
7. Lappo. G. M. Geography of the cities. M. : Humanitarian publishing center VLADOS, 1997. (In rus)
8. Panasyuk M. V., Rudenko A. V. Definition of a system “center — periphery” of the region [Electronic resource]. URL: [kpfu.ru/docs/F655736928/PanRRud.pdf](http://kpfu.ru/docs/F655736928/PanRRud.pdf) (In rus)
9. Pertsik E. N. Cities of the world: Geography of a world urbanization. M. : International relations, 1999. (In rus)
10. Petrovichev A. N. Interterritorial interaction as factor of formation of quality of life of the population of the municipal unit: dissertation. SPb., 2008. (In rus)
11. Porter M. On competition. M., 2001. (In rus)
12. Russia in the world of the 21st century: discussion materials // Political researches [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 1993. No. 2. P. 31–39. (In rus)
13. Yanitsky O. N. An “Ideal City”, Its Statics and Dynamics // Journal of the Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Humanitarian and social sciences [Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Ser.: Gumanitarnye i obshchestvennyye nauki]. 2019. No. 1. P. 43–58. (In rus)
14. Alonso W. Urban and Regional imbalance in Economic Development. — «Economic Development and Cultural Change», vol. № 1. The University of Chicago Press. October 1968, p. 42.
15. Vietorisz T. The Planned Inter-Regional Location of Industry. Minsk, 1968. P. 4.
16. Rokkan Stein, Urwin Derek W. Introduction: Centres and Peripheries in Western Europe // The Politics of territorial Identity. Studies in European Regionalism. — Edited by Stein Rokkan & Derek W. Urwin, 1982, SAGE publications, London, Beverly Hills, New Delhi.

**About the authors:**

**Vladimir A. Shamakhov**, Director of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; [shamakhova@ranepa.ru](mailto:shamakhova@ranepa.ru)

**Nikolay M. Mezhevich**, Chief Researcher of Institute of Problems of Regional Economy of RAS (St. Petersburg, Russian Federation), President of the Russian Association of Baltic Studies, Doctor of Science (Economics), Professor; [mez13@mail.ru](mailto:mez13@mail.ru)

# Повышение эффективности конвергенции государств — членов Евразийского экономического союза

Гибадуллин А. А.<sup>1, \*</sup>, Пуляева В. Н.<sup>2</sup>, Борталевич С. И.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Государственный университет управления; Московский технологический институт, Москва, Российская Федерация; \*11117899@mail.ru

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

<sup>3</sup>Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена вопросам формирования, становления и развития Евразийского экономического союза. В рамках проведенного исследования был осуществлен исторический анализ создания Евразийского экономического союза, описаны основные предпосылки его зарождения, этапы становления и условия функционирования. В работе на основе использования сравнительных методов был проведен анализ экономических показателей государств — членов Евразийского экономического союза; рассмотрены основы формирования общих рынков товаров и услуг, которые на сегодняшний день создаются в каждой сфере деятельности национальных экономик. В результате проведенного анализа были выявлены факторы, препятствующие созданию общих наднациональных систем и рынков государств-членов, сформированы предложения по дальнейшей конвергенции экономик стран в единый наднациональный механизм.

*Ключевые слова:* национальные государства, наднациональные рынки товаров и услуг, конвергенция, виды экономической деятельности

## Improving the Efficiency of Convergence of the Member States of the Eurasian Economic Union

Artur A. Gibadullin<sup>a, \*</sup>, Valentina N. Pulyaeva<sup>b</sup>, Svetlana I. Bortalevich<sup>c</sup>

<sup>a</sup>State University of Management; Moscow Institute of Technology, Moscow, Russian Federation; \*11117899@mail.ru

<sup>b</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<sup>c</sup>Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

The article is devoted to the formation, formation and development of the Eurasian Economic Union. As part of the study, a historical analysis of the formation of the Eurasian Economic Union, the main prerequisites for its origin, the stages of formation and the conditions of operation were carried out. In the work, based on the use of mathematical, statistical and comparative methods, an analysis was made of the economic indicators of the national member states of the Eurasian Economic Union, which resulted in the conclusion that the Russian Federation is the largest region that has 80% of the total potential of the Union. The paper discusses the basics of the formation of common markets for goods and services, which today are created in each field of activity of national economies. As a result of the analysis, factors that hinder the creation of common supranational systems and markets of national states were identified. The analysis made it possible to formulate proposals for further convergence of the types of economic activities of the national republics into a single supranational mechanism. At the end of the work conclusions are drawn from the results of the study.

*Keywords:* national states, supranational markets of goods and services, convergence, types of economic activity

## Введение

Современные рыночные экономики подвержены внешним и внутренним изменениям, которые влияют на их устойчивость и развитие, а также на общественные интересы, безопасность государства, экологическую ситуацию и т. д. [5; 10]. С целью обеспечения эффективности функционирования и решения вопросов, связанных с развитием национальной экономики, независимые государства стали участвовать в наднациональных союзах и альянсах, результатом чего являются совместное развитие и создание общих структур в рамках международных организаций [11; 12].

Вопросы конвергенции национальных структур в единый механизм обсуждаются на протяжении нескольких веков, самым известным объединением на территории Евразии стало создание Европейского союза и Содружества Независимых Государств. Во многих работах отечественных и зарубежных ученых содержатся принципы, механизмы и методы объединения государств, среди видных российских ученых, изучающих вопросы интеграции национальных государств, можно выделить В. В. Бирюкова, С. Ю. Глазьева, Н. С. Зиядуллаева, Е. Л. Логинова, Т. А. Мансурова, А. А. Никулина, Ю. А. Романову, В. А. Цветкова<sup>1</sup> и многих других. Вместе с тем, несмотря на то, что определены основные принципы объединения национальных экономик, в работах отечественных и зарубежных авторов практически не освещены проблемы создания общих наднациональных структур. В этой связи, актуальным является поиск оптимальных механизмов, позволяющих эффективно интегрировать виды экономической деятельности в единый наднациональный механизм.

## Материалы и методы

Целью настоящего исследования является формирование механизмов дальнейшей конвергенции национальных экономик в единую систему Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Для достижения поставленной цели нами были поставлены следующие задачи: сравнить национальные экономики стран ЕАЭС и выявить закономерности их развития; предложить механизмы дальнейшей конвергенции национальных экономик в единую систему ЕАЭС. Для решения этих задач были использованы методы сравнительного и логического анализа, метод экспертных оценок, которые позволили сформировать механизмы конвергенции видов экономической деятельности национальных государств.

<sup>1</sup> *Biryukov V. V., Romanenko E. V., Khairova S. M., Khairov B. G.* Cyclic-Temporal Competitive Advantages of the National Economy and Entrepreneurship Development // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. No. 4. P. 64–71. *Глазьев С. Ю., Чушкин В. И., Ткачук С. П.* Европейский союз и Евразийское экономическое сообщество: сходство и различие процессов интеграционного строительства. М. : ООО «ВИКОР МЕДИА», 2013. 240 с. *Зиядуллаев Н. С., Зиядуллаев С. С.* От СНГ к Евразийскому экономическому союзу: дезинтеграция и реинтеграция // *Проблемы теории и практики управления*. 2017. № 2. С. 8–17. *Логинов Е. Л., Борталевич С. И.* Нефтяные и газовые рынки России и ЕАЭС: пути развития в условиях макроэкономической нестабильности. М. : ИПР РАН, 2016. 158 с. *Мансуров Т.* Создание общих рынков энергоресурсов Евразийского экономического союза. Общий электроэнергетический рынок // *Энергорынок*. 2015. № 5. С. 26–33. *Никулина А. А., Торопыгин А. В.* К вопросу о концептуальной основе развития Евразийской интеграции // *Управленческое консультирование*. 2017. № 3. С. 60–67. *Романова Ю. А.* Финансовые вопросы государственного регулирования АПК в условиях интеграции стран-участниц СНГ // *Научное обозрение*. 2016. № 11. С. 175–177. *Цветков В. А., Борталевич С. И., Логинов Е. Л.* Стратегические подходы к развитию энергетической инфраструктуры России в условиях интеграции национальных энергосистем и энергорынков. М. : ИПР РАН, 2014.

## Результаты

Создание интеграционных объединений в рамках мировой цивилизации началось еще с конца XIX в., когда страны начали взаимодействовать между собой по разным вопросам экономической и политической повестки, в рамках двухсторонних взаимоотношений, в основном, удовлетворялись потребности государства в различных ресурсах, ввиду ограниченности или отсутствия их на территории данного государства. Подобное взаимодействие развивалось стремительно, и формировались новые точки объединения и конвергенции национальных видов экономической деятельности и структур. Впоследствии подобное взаимодействие превращалось в общие наднациональные структуры, благодаря которым объединялись все виды деятельности, создавались наднациональные институты, благодаря чему обеспечивается свободное перемещение капитала и рабочей силы и т.п. Одной из отправных точек формирования интеграционных группировок становится создание общих рынков товаров и услуг, в рамках которых отменяются все барьеры и, фактически, товар свободно перемещается в рамках государственных границ государств-членов объединения. Конвергенция национальных государств может происходить стремительно, а может продолжаться более полувека. Среди последних примеров можно привести создание Европейского союза, процесс объединения которого длился около 35 лет и завершился формированием общих наднациональных экономических и политических структур [1; 18].

На сегодняшний день Российская Федерация активно участвует в интеграционных процессах различного уровня и порядка, Россия активно взаимодействует по политическим и экономическим вопросам с наднациональными организациями. В период распада Советского Союза независимые государства начали создавать интеграционные блоки, которые в дальнейшем должны были совместно решать вопросы политического, экономического, общественного, социального, климатического и экологического характера. Первым союзом стало Содружество Независимых Государств, результатом создания которого стала интеграция стран, но существенных прорывных результатов достичь не удалось. В рамках Содружества было разработано и принято множество наднациональных документов, направленных на развитие альянса, и, как следствие, национальных государств по перспективным сферам экономической деятельности. Однако принятые договоры и соглашения не были реализованы в силу различных национальных и наднациональных проблем, на сегодняшний день Содружество Независимых Государств остается больше статусной площадкой, нежели позволяет реализовать задуманные проекты и программы [1; 4; 15].

Следующей попыткой создания интеграционного объединения на территории бывшего Советского Союза становится формирование Таможенного союза Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации, в рамках которого шла постепенная гармонизация национального законодательства и создание единого Таможенного кодекса. Успешный запуск Таможенного союза позволил национальным государствам перейти к следующей стадии конвергенции отношений, которые связаны с переходом и расширением возможностей экономического сотрудничества, а именно: создание экономического союза [6; 8; 14]. Рассмотрим основные показатели стран, входящих в его состав.

Показатели численности постоянно проживающего населения приведены в табл. 1. Из представленной таблицы видно, что численность населения в каждом национальном государстве незначительно увеличивается, за исключением Республики Армения, что свидетельствует о создании благоприятных экономических и социальных условий для жизнедеятельности населения.

Далее рассмотрим валовой внутренний продукт каждого государства (табл. 2). Данные табл. 2 свидетельствуют о том, что в 2015 г. у Республики Беларусь, Ре-

Таблица 1

**Численность постоянного населения на конец года, тыс. чел.**  
Table 1. Resident population on the end of the year, thousands of people

Государство	2013	2014	2015	2016	2017
Республика Армения	3017	3010	2998	2986	2972
Республика Беларусь	9468	9480	9498	9504	9491
Республика Казахстан	17 160	17 415	17 669	17 918	18 157
Республика Кыргызстан	5776	5895	6019	6140	6256
Российская Федерация	143 666	146 267	146 544	146 804	146 880

Источник: Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник. М. : Евразийская экономическая комиссия, 2017.

Таблица 2

**Валовой внутренний продукт, млрд долл.**

Table 2. Gross internal product, bln. USD

Государство	2013	2014	2015	2016	2017
Республика Армения	11,1	11,6	10,5	10,5	11,5
Республика Беларусь	74,8	78,5	55,3	47,5	54,4
Республика Казахстан	236,6	221,4	184,4	137,3	159,4
Республика Кыргызстан	7,3	7,5	6,7	6,8	7,6
Российская Федерация	2298,40	2085,90	1374,70	1287,70	1577,90

Источник: Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник.

спублики Казахстан и Российской Федерации наблюдается падение показателя ВВП, в первую очередь, это связано с изменением курсов национальных валют по отношению к доллару США. Вместе с тем в Республике Армения и Республике Кыргызстан данный показатель в 2017 г. относительно 2013 г. вырос, что свидетельствует о положительной динамике экономического развития.

Следующим блоком анализа является промышленное производство, так как в союзных республиках, входивших в состав Советского Союза, основным видом деятельности являлась промышленность, которая развивалась с учетом потребностей не только республики, но и государства в целом (табл. 3). Представленная таблица свидетельствует о том, что, в целом, наблюдается высокая степень развития всех видов промышленной деятельности, при этом обрабатывающая промышленность занимает лидирующие позиции.

Основополагающим принципом развития Евразийского экономического союза является создание совместных наднациональных систем, позволяющих наиболее

**Объем промышленной продукции по видам экономической деятельности в 2017 г., млн долл.**

Table 3. The volume of industrial output by types of economic activity in 2017, mln. USD

Государство	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	ЕАЭС
Промышленность	3440	48 125	69 506	3357	980 687	1 105 116
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	669	617	36 066	261	235 822	273 467
Обрабатывающая промышленность	2153	42 334	28 087	2562	639 994	715 131
Электроснабжение, подача газа, пара и воздушное кондиционирование	536	4391	4688	506	89 078	99 200
Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов	52	782	665	27	15 792	17 318

Источник: Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник.

эффективно использовать, перераспределять и продавать произведенные товары и услуги на территории государств-членов [2; 3; 7; 17]. Основным документом, регламентирующим принципы создания и функционирования наднациональных рынков Евразийского экономического союза, является Договор о Евразийском экономическом союзе, в третьей части которого представлены необходимые направления макроэкономической политики национальных государств: обеспечение устойчивого развития экономики государств-членов с использованием интеграционного потенциала Союза и конкурентных преимуществ каждого государства-члена; формирование единых основ, правил и принципов функционирования экономики государств-членов и обеспечение их эффективного взаимодействия между собой и с третьими странами; создание условий для повышения устойчивости экономик государств-членов, включая обеспечение макроэкономической стабильности, а также устойчивости к внешнему воздействию; разработка общих принципов и ориентиров для прогнозирования социально-экономического развития государств-членов.

Кроме общей макроэкономической политики, документ содержит политику в области формирования основных макроэкономических показателей, определяющих устойчивость экономического развития, также описаны общая валютная политика, торговая деятельность, административное сотрудничество, транспарентность информации среди членов Союза, регулирование финансовых рынков, общая база налогообложения, общие принципы и правила конкуренции, государственное регулирование цен, а также условия функционирования естественных монополий. Следующая часть документа содержит нормативно-правовую информацию о соз-



дании конкретных отраслевых структур, среди которых — энергетика, транспортная система, государственные закупки, развитие интеллектуальной собственности, промышленность и агропромышленный комплекс.

В конце 2016 г. был утвержден план по либерализации рынков отраслей, который включал несколько этапов:

- 1) анализ законодательной базы государств-членов ЕАЭС, а также соответствия принятым нормативно-правовым положениям ЕАЭС; выявление ограничений и неоднозначности трактовки отдельных положений;
- 2) подготовка к гармонизации законодательства государств-членов, включающая выявление наилучших международных и национальных практик регулирования, выработку предложений по гармонизации национального законодательства, указание конкретных изменений в национальном законодательстве;
- 3) гармонизация законодательства государств-членов, разработка и заключение международных договоров, в рамках данного этапа осуществляется внесение изменений в нормативно-правовые акты национальных государств, разработка, принятие и заключение международных договоров, внесение изменений в национальные перечни организаций и изъятий;
- 4) мониторинг и исполнение (заключается в контроле описанных выше мероприятий по формированию и запуску общих рынков услуг) [1].

Соответствующие этапы проводятся для каждой отрасли, по каждому этапу рабочая группа принимает соответствующие решения, определяется срок исполнения и ответственные лица за выполнение определенных мероприятий.

В Евразийском экономическом союзе проводится согласованная и единая политика по ряду направлений в сфере экономики. Скоординированная политика предполагает сотрудничество государств-членов Евразийского экономического союза на основе общих подходов, одобренных органами Союза, необходимых для достижения целей, предусмотренных Договором о Союзе. Согласованная политика, в свою очередь, это форма взаимодействия Сторон в различных сферах сотрудничества, связанная с гармонизацией правового регулирования, в том числе на основе решений органов Союза, в степени, достаточной для реализации целей, зафиксированных в договоре о ЕАЭС. Форма наименее «либерального» взаимодействия Сторон, предусмотренная в Евразийском экономическом союзе, по некоторым направлениям сотрудничества, — это единая политика, т. е. политика государств-членов ЕАЭС, предполагающая применение ими унифицированного правового регулирования, в том числе на основе решений органов Союза, принимаемых в рамках их полномочий [9; 13; 16].

На сегодняшний день перед Евразийским экономическим союзом стоят серьезные вызовы, которые влияют на перспективы создания общих рынков ЕАЭС. Среди основных препятствий можно выделить масштабы отдельных государств, отсутствие интересов отдельных государств в создании общих рынков товаров и ресурсов, постановка национальных интересов выше наднациональных целей и задач, исключительная оценка собственных выгод и потерь от конвергенции видов экономической деятельности, снижение плановых периодов разработки концепций и программ по формированию общих рынков ЕАЭС и другое.

## Обсуждение

На сегодняшний день вопросам конвергенции национальных видов экономической деятельности занимается наднациональная структура в лице Евразийской экономической комиссии. Но, при этом, данный орган зачастую не является компетентным в определенных вопросах, связанных с технологическими особенностями отраслей, с условиями обращения отдельных видов товаров и услуг, принципами создания

и кооперации горизонтальных и вертикально-интегрированных компаний и т. п., вследствие чего возникают трудности в объединении национальных отраслей в единый наднациональный механизм.

На наш взгляд, интеграция отраслей народного хозяйства должна происходить не на наднациональном уровне, а на уровне хозяйствующих субъектов, предприятий, объединенных единой технологической и производственной цепочкой, производителей, дистрибьюторов и потребителей промежуточных изделий и других взаимозависимых организаций и предприятий. В этой связи, предлагается на наднациональном уровне создать паритетный орган, который включал бы представителей конкретных видов экономической деятельности из каждого национального государства, а уполномоченные лица Евразийской экономической комиссии осуществляли бы общее руководство подобным паритетным органом и осуществляли законодательную гармонизацию предложенных мероприятий.

Следующим шагом, позволяющим эффективно объединить виды экономической деятельности государств-членов, является создание на национальном уровне рабочих групп по каждому направлению деятельности, специалисты которых являются не только представителями одного государства, а всех участников создаваемых наднациональных рынков. Подобный механизм позволит сократить лишние бюрократические проволочки и уже на уровне национального государства определить существующие барьеры для реализации конкретных предложений.

Далее, на наднациональном уровне, экспертному сообществу совместно с Евразийской экономической комиссией целесообразно разрабатывать экономические прогнозы о положительных и отрицательных эффектах при создании общих рынков для каждого государства-члена. На наш взгляд, подобная работа позволит сократить сомнения и препятствия со стороны представителей отдельных государств-членов ЕАЭС в вопросах создания общих рынков. К сожалению, на сегодняшний день государства, подписывая концепции и программы по созданию общих рынков товаров и услуг, ставят собственные интересы выше наднациональных целей, прикладывая «особые мнения» к концепциям и программам по созданию рынков, что, безусловно, сказывается на этапах формирования, становления и развития Евразийского экономического союза.

Проанализированные нормативно-правовые документы Евразийской экономической комиссии позволили сделать вывод о том, что на сегодняшний день практически отсутствуют рынки, функционирование которых началось в запланированный период. После создания Таможенного союза и запуска общих рынков товаров и услуг не был запущен какой-либо новый рынок специфического товара или создана новая инфраструктурная отрасль, в основном препятствия в их создании связаны с различными национальными противоречиями.

Таким образом, предложенные механизмы позволят не только повысить эффективность процесса конвергенции национальных видов экономической деятельности, но и сформировать общие проектные, технические, организационные и иные мероприятия по развитию отраслей народного хозяйства в едином наднациональном поле. Подобные идеи и предложения в дальнейшем будут трансформированы в наднациональные проекты и программы по развитию отраслей и союзной экономики в целом.

## **Заключение**

В представленном исследовании нами были проанализированы предпосылки зарождения Евразийского экономического союза и основные направления его развития. Проведенный экономический анализ показал, что национальные экономики различны по масштабу, видам экономической деятельности, населению, уровню

валового внутреннего продукта и т. п., вследствие чего возникают трудности в их конвергенции в общий наднациональный рынок.

В исследовании были предложены механизмы, позволяющие ускорить процесс интеграции и повысить его эффективность, среди которых можно выделить необходимость создания паритетного органа по каждому виду экономической деятельности, включающего представителей отраслевых компаний из каждого государства-члена ЕАЭС; национальные рабочие группы по направлениям, состоящие из представителей всех государств; определение положительного и отрицательного эффектов при создании общих рынков для каждого национального государства.

## Литература

1. Гибадуллин А. А., Пуляева В. Н., Ерыгин Ю. В. Концептуальные направления устойчивого развития Евразийского экономического союза. М. : Издательский дом ГУУ, 2018.
2. Гибадуллин А. А. Технико-технологическое состояние основных средств государств-членов Евразийского экономического союза // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). 2018. № 1 (13). С. 6–11.
3. Захарова Н. В., Лабудин А. В. Мировой рынок высоких технологий: некоторые особенности и перспективы // Управленческое консультирование. 2016. № 4. С. 104–115.
4. Зиядуллаев Н. С. ЕАЭС: между политикой и экономикой // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 11. С. 25–37.
5. Камчатова Е. Ю. Инновационное развитие доминирующих компаний в современной российской экономике на примере электроэнергетической отрасли // Интеграл. 2014. № 4 (77). С. 59.
6. Лазник А. А., Линник В. Ю. Определение областей лучшей практики управления ЕРС(М)-проектами на основании анализа мирового рынка // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 6. С. 37–42.
7. Меренков А. О. Индустрия 4.0: немецкий опыт развития цифрового транспорта и логистики // Управление. 2017. Т. 5. № 4. С. 17–21.
8. Меренков А. О. Цифровая экономика на транспорте и интеллектуальные транспортные системы // Транспорт: наука, техника, управление. 2018. № 4. С. 14–18.
9. Тихонов Ю. П. Об оценке потерь от замораживания капитальных вложений // Экономика строительства. 2018. № 3 (51). С. 66–77.
10. Харитонов В. Н. Формирование системы управления корпоративными знаниями как фактор устойчивого развития организации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 4. С. 165–169.
11. Шарипов Ф. Ф. О необходимости государственного планирования направлений развития производственной инфраструктуры с учетом пространственного фактора // Львовские чтения–2017: Сборник статей V Всероссийской научной конференции / под науч. ред. Г. Б. Клейнера. М., 2017. С. 178–180.
12. Шарипов Ф. Ф. Эволюция представлений о пространственной организации экономики // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 10. С. 80–87.
13. Шарипов Ф. Ф., Тимофеев О. А. Инфраструктурный подход как инновационный метод развития территорий РФ // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 3. С. 177–181.
14. Alferova T., Shilova E., Tretiakova E. Methodical approaches to sustainable development of industrial enterprises // European Research Studies Journal. 2015. V. 18. N 3. P. 115–128.
15. Biryukov V. V., Romanenko E. V. The formation of territorial innovation models // Indian Journal of Science and Technology. 2016. Vol. 9. N 12. P. 89.
16. Gibadullin A. A., Bortalevich S. I., Yerygin Y. V. Dynamic Invariance of the Electric Power System // Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 47. P. 299–302.
17. Gibadullin A. A., Pulyaeva V. N., Yerygin Y. V. The Need for a Digital Substation during the Digitalization of Energy // International Youth Scientific and Technical Conference Relay Protection and Automation, RPA. 2018. P. 254–265.
18. Veselovsky M. Y., Menshikova M. A., Gnezdova J. V., Izmailova M. A., Romanova J. A. Formation of management system for sustainable development of enterprises in the various industries // International Journal of Applied Engineering Research. 2015. V. 10. N 20. С. 41172–41177.

**Об авторах:**

**Гибадуллин Артур Артурович**, доцент кафедры экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе Государственного университета управления; доцент кафедры энергетике Московского технологического института (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; 11117899@mail.ru

**Пуляева Валентина Николаевна**, доцент кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук

**Борталевич Светлана Ивановна**, главный научный сотрудник Института проблем рынка Российской академии наук (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент

**References**

1. Gibadullin A. A., Pulyaeva V. N., Erygin Yu. V. Conceptual directions of sustainable development of the Eurasian Economic Union. M. : Publishing house GUU, 2018. (In rus)
2. Gibadullin A. A. Technical and technological state of fixed assets of the member states of the Eurasian Economic Union // Bulletin of the Moscow International Higher Business School (MIRBIS) [Vestnik Moskovskoy mezhduнародnoy vysshey shkoly biznesa (MIRBIS)]. 2018. N 1 (13). P. 6–11. (In rus)
3. Zakharova N. V., Labudin A. V. World market of high technologies: some features and perspectives // Administrative consulting [Upravlencheskoye konsul'tirovaniye]. 2016. N 4. P. 104–115. (In rus)
4. Ziyadullaev N. S. EEU: Between Politics and Economics // Problems of Theory and Practice of Management [Problemy teorii i praktiki upravleniya]. 2014. N 11. P. 25–37. (In rus)
5. Kamchatova E. Yu. Innovative development of dominant companies in the modern Russian economy on the example of the electric power industry // Integra [Integral]. 2014. N 4 (77). P. 59. (In rus)
6. Laznik A. A., Linnik V. Yu. Identifying areas of best practice in managing EPC (M) projects based on an analysis of the global market // University Bulletin (State University of Management) [Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)]. 2017. N 6. P. 37–42. (In rus)
7. Merenkov A. O. Industry 4.0: German experience in the development of digital transport and logistics // Management [Upravleniye]. 2017. Vol. 5. N 4. P. 17–21. (In rus)
8. Merenkov A. O. Digital Economy in Transport and Intelligent Transport Systems // Transport: science, technology, management [Transport: nauka, tekhnika, upravleniye]. 2018. N 4. P. 14–18. (In rus)
9. Tikhonov Yu. P. On the evaluation of losses from the freezing of capital investments // Construction Economics [Ekonomika stroitel'stva]. 2018. N 3 (51). P. 66–77. (In rus)
10. Kharitonov V. N. Formation of a system of corporate knowledge management as a factor in the sustainable development of an organization // Scientific and Technical Gazette of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economics [Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki]. 2011. N 4. P. 165–169. (In rus)
11. Sharipov F. F. On the need for state planning of development directions of the production infrastructure taking into account spatial factors // Lviv Readings–2017. Collection of Articles V of the All-Russian Scientific Conference. Under the editorship of G. B. Kleiner [L'vovskiy chteniye–2017 Sbornik statey V Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii. Pod nauchnoy redaktsiyey G. B. Kleynera]. 2017. P. 178–180. (In rus)
12. Sharipov F. F. Evolution of ideas about the spatial organization of the economy // University Bulletin (State University of Management) [Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)]. 2017. N 10. P. 80–87. (In rus)
13. Sharipov F. F., Timofeev O. A. Infrastructure approach as an innovative method of development of the territories of the Russian Federation // University Bulletin (State University of Management) [Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)]. 2016. N 3. P. 177–181. (In rus)
14. Alferova T., Shilova E., Tretiakova E. Methodical approaches to sustainable development of industrial enterprises // European Research Studies Journal. 2015. V. 18. N 3. P. 115–128.
15. Biryukov V. V., Romanenko E. V. The formation of territorial innovation models // Indian Journal of Science and Technology. 2016. Vol. 9. N 12. P. 89.
16. Gibadullin A. A., Bortalevich S. I., Yerygin Y. V. Dynamic Invariance of the Electric Power System // Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 47. P. 299–302.

17. Gibadullin A. A., Pulyaeva V. N., Yerygin Y. V. The Need for a Digital Substation during the Digitalization of Energy // International Youth Scientific and Technical Conference Relay Protection and Automation, RPA. 2018. P. 254–265.
18. Veselovsky M. Y., Menshikova M. A., Gnezdova J. V., Izmailova M. A., Romanova J. A. Formation of management system for sustainable development of enterprises in the various industries // International Journal of Applied Engineering Research. 2015. V. 10. N 20. C. 41172–41177.

**About the authors:**

**Artur A. Gibadullin**, Associate Professor at the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex of State University of Management; Associate Professor at the Department of Energy of Moscow Institute of Technology (Moscow, Russian Federation), PhD in Economics; 11117899@mail.ru

**Valentina N. Pulyaeva**, Associate Professor of the Department Personnel Management and Psychology of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation), PhD in Economics

**Svetlana I. Bortalevich**, Chief Researcher of Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor

# Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития

Волкова А. А.<sup>1</sup>, Плотников В. А.<sup>2, \*</sup>, Рукинов М. В.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулева, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация, \*plotnikov\_2000@mail.ru

<sup>3</sup>Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Сегодня новые цифровые технологии, инновационные бизнес-модели проникают во все сферы хозяйственной жизни общества, оказывая влияние на саму суть экономики, формируя в ней качественные структурные изменения. В результате формируется цифровая экономика, как подсистема экономики традиционной, отличающаяся активным использованием цифровых технологий и оборотом специфических электронных товаров. Уровень развития цифровой экономики тесно коррелирует со страновой конкурентоспособностью, что требует особого внимания государства и бизнеса к ее развитию. В статье выполнен обзор развития цифровой экономики в мире и России, выявлены риски и угрозы развития цифровой экономики, а также предложены направления их преодоления. Установлено, что на сегодняшний день электронная экономика уже выходит за рамки сугубо хозяйственных процессов. Цифровизация внедряется в социальные процессы, от нее во все большей степени зависит успешная жизнедеятельность людей, кроме того, происходит широкомасштабное внедрение цифровых технологий в работу правительственных организаций и структур. По уровню развития цифровой экономики Россия не занимает лидирующих позиций в мире, но уверенно держится в группе стран, следующих за лидерами, год от года улучшая свои позиции. Необходима совместная работа государства и бизнеса по дальнейшему развитию цифровой экономики. В этой деятельности необходимо учитывать ряд выделенных в статье проблем, рисков и угроз с тем, чтобы сосредоточить ресурсы и усилия на их нейтрализации.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, угрозы и риски устойчивому развитию, экономический рост, государственное регулирование экономики, научно-технический прогресс

## Digital Economy: Essence of the Phenomenon, Problem and Risks of Formation and Development

Albina A. Volkova<sup>a</sup>, Vladimir A. Plotnikov<sup>b, \*</sup>, Maksim V. Rukinov<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Military Academy of Logistics named after Army General A. V. Khrulev, Saint-Petersburg, Russian Federation

<sup>b</sup>Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation, \*plotnikov\_2000@mail.ru

<sup>c</sup>Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

Today new digital technologies, innovative business models get into all spheres of economic life of society, having an impact on an essence of economy, forming in it high-quality structural changes. The digital economy as a subsystem of economy traditional, differing in active use of digital technologies and turnover of specific electronic goods is as a result formed. The level of development of digital economy closely correlates with country competitiveness that requires special attention of the state and business to its development. In the article the review of development of digital economy in the world and Russia is executed, risks and threats of development of digital economy are revealed and the directions of their overcoming are offered. It is established that today the electronic economy is already beyond especially economic processes. Digitalization takes root into

social processes, successful activity of people depends on it in the increasing degree, besides, and there is a large-scale implementation of digital technologies in work of the government organizations and structures. On level of development of digital economy Russia does not take the leading positions in the world, but surely keeps in group of the countries following leaders from year to year improving the positions. Collaboration of the state and business in further development of digital economy is necessary. In this activity, it is necessary to consider a number of the problems allocated in article, risks and threats to concentrate resources and efforts to their neutralizations.

*Keywords:* digital economy, threats and risks to sustainable development, economic growth, state regulation of economy, scientific and technical progress

## Введение

Многие исследователи (в том числе и авторы данной статьи) справедливо связывают среднесрочные тренды развития общества и экономики с их цифровизацией [3; 5; 9; 11; 19 и др.]. Сегодня новые цифровые технологии, инновационные бизнес-модели проникают во все сферы хозяйственной жизни общества, оказывая влияние на саму суть экономики, формируя в ней качественные структурные изменения. Можно согласиться с высказываемым многими исследователями мнением [1; 10; 13; 15 и др.] о том, что, благодаря цифровизации и другим технологическим изменениям, человечество вступило в новую эпоху глобальных перемен.

Цифровая экономика сегодня воспринимается многими как панацея, а ее ускоренное развитие — как способ решения чуть ли не всех существующих проблем. Это находит отражение и во взрывном росте интереса к «цифровой» проблематике в социально-экономических и гуманитарных исследованиях, и в общественном дискурсе, в том числе в высказываниях влиятельных политиков, и в документах государственного управления. Но следует понимать, что «лекарства от всех болезней» не существует. И цифровая экономика не может быть панацеей в современной России, да и в мире в целом. Ее развитие, по нашему мнению, следует рассматривать в контексте других трансформаций, которые испытывают современное общество и экономика, в тесной увязке с ними. А для этого — более детально изучить ее системные свойства, а также возможности практического использования ее инструментов в хозяйственной практике<sup>1</sup>.

## Общий обзор развития цифровой экономики

Начиная со второй половины XX в., информационные технологии приобретают все более значимую роль в экономическом развитии многих стран мира. Единое информационное экономическое пространство, формирование которого стало возможным благодаря научно-техническому прогрессу, способствует экономическому росту и повышению производительности труда, созданию инновационных рабочих мест и цифровых активов, расширению возможностей и прав граждан, улучшению доступа к глобальным рынкам и повышению конкурентоспособности предприятий, повышению качества государственных услуг и др. [14].

Принято считать, что понятие «цифровая экономика», применительно к использованию современных информационных технологий (цифровых) в хозяйственных процессах и управлении ими, ввел Н. Негропonte в 1995 г. Достоинствами цифро-

<sup>1</sup> Мы придерживаемся определенной сдержанности в использовании самого термина «цифровая экономика», причины которой изложены в более ранней публикации одного из авторов данной статьи [12]. Тем не менее, исходя из складывающейся в данной предметной области терминологии, мы будем использовать этот термин с учетом уточняющих оговорок и пояснений, данных в указанной публикации.

вой экономики, на взгляд Н. Негропonte, являются: отсутствие физического веса продукции, который заменяется информационным объемом, более низкие затраты ресурсов на производство электронных товаров, намного меньшая площадь, занимаемая продукцией, а также практически мгновенное перемещение товаров через сеть интернет (речь в данном случае, безусловно, идет о специфических цифровых товарах). Некоторые ключевые свойства цифровой экономики представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Основные характеристики цифровой экономики**

Table 1. Main characteristics of digital economy

Характеристика	Влияние на развитие экономики в целом
Экономическая деятельность сосредотачивается на платформах цифровой экономики	Облегчается взаимодействие между экономическими субъектами, снижаются издержки (прежде всего — транзакционные), предоставляется дополнительный функционал как для поставщиков, так и для потребителей, улучшается их сотрудничество, что сокращает время цикла разработки новых товаров и выведения их на рынок, способствует созданию и распространению инновационных продуктов и решений
Формируются персонализированные сервисные модели	Таргетированный интернет-маркетинг, 3D-печать и прочие цифровые технологии позволяют персонализировать производство и сбыт товаров и услуг, с учетом требований и нужд каждого конкретного клиента, что, в конечном итоге, способствует экономии ресурсов (за счет согласования структуры и объема спроса и предложения) и росту качества и уровня жизни населения
Осуществляется непосредственное взаимодействие производителей и потребителей	Создаются предпосылки для сокращения цепочек посредников между производителем и конечным потребителем, выстраивания эффективной производственной и потребительской кооперации
Наблюдается распространение «экономики совместного пользования»	Всеобъемлющая цифровизация и ускорение коммуникаций создают предпосылки для размывания традиционных отношений собственности, развития юридических практик использования теоретической институциональной концепции «пучка прав собственности». Развивается феномен совместного владения товарами (особенно технически сложными и дорогостоящими, например, легковыми автомобилями), что способно радикально сократить издержки конечных потребителей
Возрастает роль вклада в хозяйственную деятельность ее индивидуальных участников	Развитие малого и среднего бизнеса, как более гибкого и мобильного, играет значительную роль в бизнес-процессах; осуществляется ускоренное продвижение инновационных стартапов; расширяется сектор «экономики физических лиц» и возникает тенденция к росту «атомизации» структуры экономики



Цифровизация бизнеса, начавшись с локальных внутрифирменных и корпоративных проектов, постепенно приобретает глобальные масштабы, а крупные игроки цифрового бизнеса вышли на первые позиции в мире. Так, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon и Facebook входят в список самых дорогих компаний в мире по рыночной капитализации. Самая дорогая неамериканская компания в этом списке — китайский интернет-продавец Alibaba Group. Помимо этого, сегодня примеры «цифровых экосистем» есть в разных других отраслях и компаниях.

По имеющимся оценкам [7], доля цифровой экономики в ВВП развитых стран мира за период 2010–2016 гг. выросла с 4,3% до 5,5%, в развивающихся странах этот показатель изменился с 3,6% до 4,9%. В России эта доля на 2010 г. составляла 1,9%, а на 2016 г. — уже 2,8%. Несмотря на сравнительное отставание, наша страна демонстрирует довольно высокую динамику: можно отметить значительное увеличение доли цифровой экономики в ВВП РФ по сравнению, например, с Бразилией или Австралией, где данное увеличение за указанный период составило 0,2% и 0,3%, соответственно. Мировым лидером по доле цифровой экономики в ВВП является Великобритания — 12,4%.

Подчеркнем, что подобно тому, как неравномерно развивается экономика и общество в целом [4; 20 и др.], так же неравномерно происходит и их цифровая трансформация. Политика, правовые нормы, традиции и культура, достигнутый уровень экономического развития, развитость образования и собственной технологической базы, а также многие другие факторы играют существенную роль в формировании цифровой экономики той или иной страны. Например, цифровой рынок Китая, страны с самым большим в мире числом интернет-пользователей (свыше 720 млн чел.), существует автономно от мирового [8].

Заметим, что в последнее время в России также обсуждается вопрос о создании — по аналогии с Китаем — своего рода «национального интернета» с целью защиты национального цифрового пространства, которое становится в современных условиях элементом критической инфраструктуры, от вредоносного воздействия извне. О том, что такого рода воздействие вполне возможно, свидетельствуют комментарии по поводу блэкаута в Венесуэле, произошедшего 7 марта 2019 г. Вот что пишет по этому поводу российский национальный новостной канал «Вести»: «Причиной самого масштабного в истории Венесуэлы отключения электроэнергии стала кибератака. Об этом министр информации страны Хорхе Родригес заявил в субботу, 9 марта... атака была направлена на автоматическую систему контроля ГЭС „Гури“... атака на систему, контролирующую процесс выработки электроэнергии, по всей видимости, была проведена Соединенными Штатами Америки... ГЭС из соображений безопасности прекратила работу, когда стало понятно, что происходит кибератака, и что систему пытаются контролировать хакеры. Все это привело к блэкауту, который охватил почти всю территорию Венесуэлы» (цит. по интернет-сайту: <https://www.vesti.ru/doc.html?id=3124268>).

При этом цифровая экономика по своей сути интер- и транснациональна. Поэтому, несмотря на стремление к защите национального цифрового пространства, которое демонстрируют правительства многих стран, одновременно наблюдается противоположная тенденция, связанная с унификацией технических стандартов и правил регулирования в этой сфере. Так, в Европейском союзе насчитывается свыше 400 млн интернет-пользователей, но его рынок все еще фрагментирован. Лидеры стран ЕС, в этой связи, активно работают над созданием единого цифрового рынка этого интеграционного объединения. Подобные проблемы могут возникать и на уровне отдельных, достаточно крупных, стран. Например, в Индии имеется свыше 460 млн интернет-пользователей. Но индийская цифровая экономика мультиязычна (финансовые операции в ней осуществляются на нескольких языках), что негативно сказывается на функционировании цифрового рынка.

Взрывной рост социальных сетей, увеличение количества смартфонов, облегчение широкополосного доступа к интернету, распространение технологий машинного обучения и искусственного интеллекта изменяют современный мир. Цифровая трансформация организаций, как коммерческих, так и некоммерческих (в том числе государственных) — это реакция на развитие и активное распространение по всему миру новых информационных цифровых технологий [16]. При этом, исходя из господствующей в науке со времени Ренессанса парадигмы прогресса, мы полагаем, что главная цель развития цифровой экономики — улучшить жизнь населения, повысив качество товаров и услуг, произведенных с использованием современных цифровых технологий, а также их доступность.

Эффективное развитие рынков в цифровой экономике возможно только при наличии развитых технологий, поэтому меры по ее стимулированию должны быть сфокусированы на двух направлениях. Первое — институты; требуется их перестройка и модернизация для создания условия развития цифровой экономики (нормативное регулирование цифровых рынков и цифрового производства, подготовка кадров с цифровыми компетенциями и т. д.). Второе — техническая инфраструктура (сети передачи данных, центры обработки данных, программные сервисы и др.), создание которой требует не только значительных усилий, но и инвестиций.

Отметим, что, несмотря на имеющиеся препятствия и сложности, цифровая экономика в целом в мире продолжает бурно развиваться. Так, например, согласно имеющимся оценкам, «в 2015 г. объем рынка [интернет-торговли — прим. авт.] составил 1,8 трлн долл. (+17,7% к 2014 г.). При этом доля интернет-торговли в совокупном объеме розничной торговли в мире постепенно растет, она увеличилась практически в 1,5 раза с 6,5% в 2012 г. до 8,6% в 2015 г.» [17, с. 1]. «Объем онлайн-продаж к 2019 г. вырастет до уровня 3,5 трлн долл. Кроме того, доля интернет-торговли в мировом ритейле увеличится до 12%» [Там же, с. 49].

Растет и производственный сектор цифровой экономики. Автоматизация производства, большие данные и искусственный интеллект, использование которых стало возможным благодаря цифровым технологиям, трансформируют производственные процессы и модели производственно-технологической кооперации, ускоряют и удешевляют выпуск различной продукции, выполнение работ и оказание услуг. Это позволяет открыть новые пути использования человеческого потенциала, но, одновременно с этим, может порождать социальные проблемы, связанные с исчезновением (прежде всего — в развитых странах) ряда массовых, «традиционных» профессий.

## Развитие цифровой экономики в РФ

В целях развития цифровой экономики в России 9 мая 2017 г. был издан указ «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», который определил программу мероприятий по развитию экономики в России на среднесрочную перспективу с учетом возможностей ее информатизации и цифровизации. В развитие этого документа, 28 июля 2017 г. было выпущено распоряжение Правительства России, утвердившее программу «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Основными целями программы являются: создание условий для развития высокотехнологических отраслей и недопущение создания ограничений в традиционных отраслях экономики; повышение конкурентоспособности отраслей национальной

<sup>1</sup> Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р.

экономики и ее усиление на мировом рынке. Утвержденная программа состоит из пяти базовых направлений: нормативное регулирование; образование и трудовые ресурсы; формирование исследовательских компетенций; ИТ-инфраструктура; кибербезопасность.

Анализ ее текста позволяет выделить ряд интересных показателей. Согласно документу, в 2024 г. должны выйти на рынок не меньше десяти национальных компаний-лидеров (среди операторов экосистем), которые смогли бы конкурировать на мировых рынках. Отмечается, что к этому же году в стране должны функционировать 10 цифровых платформ для базовых областей экономики: в цифровом образовании, цифровом здравоохранении, для создания «умного города». Кроме того, в сфере цифровых услуг успешное функционирование должны осуществлять не меньше 500 малых и средних бизнесов в сфере создания цифровых технологий и оказания цифровых услуг. В программе также указано, что количество студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям, связанным с информационными технологиями, через 8 лет будет составлять 120 тыс. в год. А количество выпускников, обладающих профессиональными знаниями на среднем уровне, должно составлять 800 тыс. в год.

Акцент в программе ставится на построении инфраструктуры, которая необходима при создании и функционировании цифровой экономики. Прежде всего, это центры обработки данных, сети связи и доступ к интернету. По сути, данная программа представляет список нормативно закрепленных целей (на горизонте до 2024 г.) развития цифровой экономики в России, а конкретные мероприятия, инструменты их реализации и источники финансирования будут утверждаться регулярно пересматриваемым трехлетним планом правительства.

Согласно данным Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам, общие расходы программы «Цифровая экономика Российской Федерации» за период 2018–2024 гг. составят 1,634 трлн руб. Из этой суммы 1,1 трлн руб. должен будет выделить федеральный бюджет, а 534 млн руб. — внебюджетные источники.

Заметим, что Россия имеет неплохие стартовые позиции для развития цифровой экономики. Так, например, согласно данным Росстата, аудитория интернета в России в конце 2017 г. достигла 89 млн человек (73% населения в возрасте от 12 до 64 лет), что на 3% больше, чем в 2016 г. При этом порядка 60% населения РФ пользуются интернетом, в том числе через мобильные устройства, а 20% населения страны используют доступ в интернет только с мобильных устройств.

Можно указать на такой широко известный показатель, как Индекс сетевой готовности, который рассчитывается Всемирным экономическим форумом и публикуется в докладе «The Global Information Technology Report». Данный Индекс показывает, насколько эффективно экономики стран мира используют цифровые технологии для повышения конкурентоспособности, и оценивает факторы, влияющие на развитие цифровой экономики. В последнем рейтинге (2016 г.) Россия заняла 41-е место в мире, демонстрируя неплохую динамику (табл. 2). Среди других стран БРИКС места в рейтинге (2016 г.) распределились следующим образом: Китай оказался на 59-м месте, ЮАР — на 65-м, Бразилия — на 72-м, Индия — на 91-м.

Сильными сторонами России в докладе «The Global Information Technology Report 2016» были названы: доступность информационных и коммуникационных технологий (ИКТ); способность населения использовать ИКТ благодаря наличию базовых навыков в области образования, связанных с качеством образовательной системы, уровнем грамотности взрослых и уровнем охвата средним образованием; развитие инфраструктуры ИКТ (покрытие мобильной сети, пропускная способность интернета, доступность цифрового контента); проникновение и распространение ИКТ на

**Место России в рейтинге Индекса сетевой готовности стран мира**

Table 2. The place of Russia in the rating of the Index of network readiness of the countries of the world

Год	Место в рейтинге
2016	41
2015	41
2014	50
2013	54
2012	56

индивидуальном уровне. Слабыми сторонами были признаны «Политическая среда и регулирование» и «Эффективность законодательных органов».

Заметим, что уровень цифровизации экономики в современных условиях достаточно сильно коррелирует с ее конкурентоспособностью. Это подтверждает сравнение данных по Индексу сетевой готовности и Индексу глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, также рассчитывается Всемирным экономическим форумом). Место России в рейтинге стран мира по конкурентоспособности приведено в табл. 3.

Таким образом, с одной стороны, Россия обладает неплохими стартовыми возможностями по развитию цифровой экономики; по своей текущей позиции в мировых рейтингах не демонстрирует отставания в ее уровне развития. С другой стороны, нахождение в 4-м десятке мирового рейтинга, по нашему мнению, требует активизации усилий, с ориентацией на улучшение положения. В том числе, требуется концентрация ресурсов на приоритетных направлениях. Основными технологиями, которые будут использоваться при реализации принятой программы цифровой экономики в РФ, являются: Big Data (большие данные); искусственный интеллект; беспроводная связь (распространение по стране доступа к 5G сети); виртуальная и дополненная реальность; расширение распространения сети интернет [6].

Цифровая экономика России получила значительный импульс развития за последние годы. Определенных успехов достигли частные компании, преобразуется рынок труда, при поддержке государства реализуются беспрецедентные инфраструктурные проекты, повышающие уровень доступности цифровых услуг для населения и бизнеса, широкое распространение получили интернет, мобильная и широкополосная связь. И это уже повлекло такие положительные изменения, как: повсеместное распространение интернета; развитие банковского сектора; расширение рынка электронных услуг; улучшение инфраструктуры городов; повышение доступности учебных материалов; появление все более современной компьютерной техники и др.

Таблица 3

**Место России в рейтинге глобальной конкурентоспособности**

Table 3. The place of Russia in the rating of global competitiveness

Год	Место в рейтинге
2017	38
2016	43
2015	45
2014	53
2013	64

## Риски и угрозы цифровой экономики, направления их преодоления

Следует заметить, что, как и любое другое масштабное явление, развитие цифровой экономики сопряжено не только с положительными последствиями, но и с различного рода рисками и угрозами. Их источниками являются два основных эффекта. Во-первых, это появление новых видов рисков и угроз, присущих именно цифровой экономике и базирующихся на ее технологических особенностях. Во-вторых, при переходе к цифровой экономике происходит институциональная трансформация, которая сама по себе, независимо от ее причин и природы, является мощным дестабилизирующим фактором для устойчивого и успешного социально-экономического развития.

Рассмотрим некоторые негативные последствия развития цифровой экономики (детальный и полный анализ фактических и перспективных рисков и угроз представляет собой самостоятельную исследовательскую проблему и может стать предметом отдельного научного исследования):

- рост киберпреступности. Например, по данным Microsoft, в первом квартале 2017 г. 14,8% компьютеров в России подверглись воздействию вредоносного программного обеспечения (в целом в мире данный показатель составил 9%);
- технологическая уязвимость созданной цифровой инфраструктуры. В качестве примера можно указать упомянутый выше мартовский блэкаут в Венесуэле или же типичные (к сожалению) для российских крупных городов ситуации массовой эвакуации машин из-за неработающего сервиса оплаты парковок, возвращения к «живой» очереди при неполадках в системах электронных очередей в государственных учреждениях и др.;
- быстрое устаревание техники и, как следствие, наличие проблемы ее утилизации. Если проблема утилизации ядерных отходов находится в центре общественного внимания и довольно серьезного законодательного регулирования, то проблема обращения с «электронными отходами» редко поднимается [18]. Между тем, по данным ООН, каждый год в мире производится до 100 млн т «электронных отходов», не более 20% этого объема перерабатывается в соответствии с экологическими требованиями. С развитием цифровой экономики ее экологические опасные эффекты будут нарастать;
- рост технологической зависимости от зарубежных поставщиков и, как следствие, ослабление технологической и экономической безопасности как на уровне страны в целом, так и отдельных отраслей и предприятий.

Серьезным сдерживающим фактором для развития цифровой экономики являются имеющиеся в РФ кадровые ограничения. Так, согласно данным Фонда развития интернет-инициатив, к 2027 г. российская экономика испытает нехватку около 2 млн ИТ-специалистов. При этом, по итогам 2016 г. в России насчитывалось около 1,9 млн ИТ-специалистов (2,4% процента трудоспособного населения; аналогичный показатель по США, Германии и Великобритании — 4,3%). Сейчас в нашей стране ежегодно выпускается порядка 60 тыс. ИТ-специалистов, а для устранения нехватки кадров необходимо осуществлять добор на обучение примерно 40 тыс. человек ежегодно. Но это нельзя сделать «механически», необходимо развитие инфраструктуры образования, подготовка новых преподавателей и т. д.

Указанные выше и многие другие риски, угрозы и проблемы развития цифровой экономики требуют принятия мер по их нейтрализации. К сожалению, сделать это быстро и исключительно за счет ресурсов государства (коль задача развития цифровой экономики позиционируется как национально значимая) нельзя. Требуются комплексные усилия с использованием как публичных, так и частных ресурсов. Сре-

ди первоочередных задач, определяющих направления деятельности, по нашему мнению, можно указать:

- 1) стимулирование создания и развития бизнеса, ориентированного на цифровую экономику. Уже сегодня в России работает ряд компаний, которые могут быть признаны мировыми лидерами в своих сегментах цифровой экономики (Лаборатория Касперского, АБВУ, Parallels, Luxoft, Яндекс и др.). Государство может оказывать им целевую поддержку: предоставлять гарантии по банковским кредитам, в том числе — экспортным, компенсировать часть затрат на патентование, формировать целевые инвестиционные фонды, оказывать поддержку через механизм госзакупок и т. д.;
- 2) дополнительная поддержка малого и среднего бизнеса в сфере создания цифровых технологий, платформ, оказания цифровых услуг. Этого можно добиться, например, предоставлением определенных льгот соответствующим компаниям (например, в отношении страховых выплат или налоговых взносов), разрабатывающим цифровые технологии, созданием здоровой конкуренции между такими компаниями, обеспечивая их заказами и стандартами, которым должен соответствовать конечный продукт;
- 3) формирование и масштабирование цифровых платформ для основных сфер экономики. Сейчас в России и многих других странах существуют порталы предоставления государственных и муниципальных услуг, платформы для проведения платежей, происходит переход налоговых органов на прием электронной отчетности, идет внедрение применения пластиковых карт для социальных выплат и т. д. Следует отметить, что в России имеются существенные проблемы, связанные с внедрением ИТ в органах местного самоуправления. Решить эти проблемы сами муниципалитеты, с учетом дотационности их большинства, не в состоянии, требуется специальная поддержка их цифровизации со стороны региональных и федеральных властей;
- 4) увеличение объемов подготовки ИТ-специалистов (на приоритетность этого направления деятельности мы уже указывали ранее);
- 5) формирование отраслевых, региональных и общестрановых систем обеспечения кибербезопасности. В частности, необходимо доработать законодательство в отношении борьбы с киберпреступностью, создать подразделения защиты в правоохранительных органах, разработать защищенные технологические решения, обеспечить взаимодействие между всеми участниками глобальной цифровой экономики. При этом необходимо помнить, что обеспечение безопасности не должно тормозить рост и развитие технологий. Следует усилить межстрановой информационный обмен в области обеспечения кибербезопасности [2].

## **Заключение**

Цифровая экономика — это новый вид экономических отношений, который присутствует уже во всех отраслях мирового рынка и активно развивается. Цифровая экономика уже в скором времени может стать ведущим сегментом, драйвером роста и развития экономической системы в целом. Это связано с тем, что цифровая экономика имеет некоторые преимущества перед материальными товарно-денежными обменами, такие как быстрота доставки товара или практически мгновенное оказание услуг. Еще одним преимуществом цифровой экономики является более низкая цена производства и выполнения транзакций. Одним из ключевых преимуществ цифровой экономики перед традиционной является то, что электронные товары являются практически неисчерпаемыми и существуют в виртуальном виде, материальные же практически всегда ограничены в количестве и получить доступ к ним значительно сложнее.

На сегодняшний день электронная экономика уже выходит за рамки сугубо хозяйственных процессов. Цифровизация внедряется в социальные процессы, от нее во все большей степени зависит успешная жизнедеятельность людей, кроме того, происходит широкомасштабное внедрение цифровых технологий в работу правительственных организаций и структур. Усилия по цифровизации России базируются на Стратегии развития информационного общества и положениях государственной программы «Цифровая экономика». В этих документах осуществлено целеполагание и заданы основные механизмы осуществления цифровой трансформации российской экономики, а также определены источники и объемы финансирования планируемых к осуществлению мероприятий.

Если рассматривать ситуацию в целом, то по уровню развития цифровой экономики Россия не занимает лидирующих позиций, но уверенно держится в группе стран, следующих за лидерами, год от года улучшая свои позиции. В то же время, конкуренция в рассматриваемой области остается очень жесткой, следовательно, нельзя останавливаться на достигнутом, необходима совместная работа государства и бизнеса по дальнейшему развитию цифровой экономики. В этой деятельности необходимо учитывать ряд выделенных в статье проблем, рисков и угроз с тем, чтобы сосредоточить ресурсы и усилия на их нейтрализации.

## Литература

1. Асаул В. В., Михайлова А. О. Обеспечение информационной безопасности в условиях формирования цифровой экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 5–9.
2. Беляков К. С. Цифровая экономика России: проблемы и перспективы // Информационное общество: состояние, проблемы, перспективы: Материалы V ежегодной Всероссийской научно-практической интернет-конференции. М. : Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. С. 61–67.
3. Бодрунов С. Д., Демиденко Д. С., Плотников В. А. Реиндустриализация и становление «цифровой экономики»: гармонизация тенденций через процесс инновационного развития // Управленческое консультирование. 2018. № 2 (110). С. 43–54.
4. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С. Повышение устойчивости регионального развития на основе сглаживания территориального неравенства: монография. Старый Оскол : Изд-во ТНТ, 2009.
5. Вертакова Ю. В., Толстых Т. О., Шкарупета Е. В., Дмитриева В. В. Трансформация управленческих систем под воздействием цифровизации экономики: монография. Курск : Изд-во ЮЗГУ, 2017.
6. Дашенко Ю. Ю. Цифровая экономика как экономика будущего // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 35–1. С. 18–19.
7. Кислый С. А. Цифровая экономика и ее роль в экономике России // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: Труды XVI Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2017. С. 249–250.
8. Кулик А. М., Коряков Д. П. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Тюмень, 2018. С. 189–192.
9. Курбанов А. Х., Курбанов Т. Х. Применение современных цифровых технологий в логистике // Развитие региональной экономики в условиях цифровизации: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет». Грозный, 2018. С. 683–688.
10. Минаков В. Ф., Шуваев А. В., Лобанов О. С. Эффект цифровой конвергенции в экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 2 (110). С. 12–18.
11. Петриченко О. В., Рукинов М. В. Анализ экономической безопасности страны с учетом функционирования «электронного правительства» // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 10–13.

12. *Плотников В. А.* Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 4 (112). С. 16–24.
13. *Полянин А. В., Докукина И. А.* Трансформация социально-экономических отношений на основе цифровизации бизнес-пространства // *Труд и социальные отношения*. 2018. № 6. С. 16–27.
14. *Прокопьева Т. В., Прокопьев А. В., Попова А. Ю.* Цифровая экономика — взгляд в будущее // *Open innovation: Сб. ст. V Международной научно-практической конференции*. Пенза, 2018. С. 97–101.
15. *Пшеничников В. В.* Перспективы и риски применения электронных денег в условиях цифровизации экономики // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 1 (109). С. 39–45.
16. *Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения: монография / Андреева Г. Н., Бадальянц С. В., Богатырева Т. Г. и др.* Нижний Новгород: Профессиональная наука, 2018.
17. *Седых И. А.* Рынок интернет-торговли в РФ / *Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики; Центр развития*. М., 2016.
18. *Сидорова А. С.* Влияние цифровых технологий на экономику России // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2018. № 8. С. 119–128.
19. *Формирование цифровой экономики и промышленности: новые вызовы: монография / Александрова А. В., Алетдинова А. А., Афтахова У. В. и др.; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*. СПб., 2018.
20. *Экономика регионов: тенденции развития: монография / Авдеева И. Л., Акчурина И. Г., Алехина Е. С. и др.* Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2013.

#### **Об авторах:**

**Волкова Альбина Алексеевна**, доцент Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулева (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент

**Плотников Владимир Александрович**, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), д-р экономических наук, профессор; plotnikov\_2000@mail.ru

**Рукинов Максим Владимирович**, докторант Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук

#### **References**

1. Asaul V.V., Mikhaylov A.O. Ensuring information security in the conditions of formation of digital economy // *Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]*. 2018. No. 4 (38). P. 5–9. (In rus)
2. Belyakov K.S. Digital economy of Russia: problems and prospects // *Information society: state, problems, prospects. Materials of Vth annual Russian scientific and practical Internet conference [Informatsionnoe obshchestvo: sostoyanie, problemy, perspektivy. Materialy V ezhgodnoi vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi internet-konferentsii]*. M. : REU of G.V. Plekhanov publishing house, 2018. P. 61–67. (In rus)
3. Bodrunov S.D., Demidenko D.S., Plotnikov V.A. Reindustrialization and formation of “digital economy”: harmonization of trends through process of innovative development // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2018. No. 2 (110). P. 43–54. (In rus)
4. Vertakova Yu.V., Polozhentseva Yu.S. Increase in stability of regional development based on smoothing of territorial inequality: monograph. Stary Oskol : TNT publishing house, 2009. 248 p. (In rus)
5. Vertakova Yu.V., Tolstykh T.O., Shkarupeta E.V., Dmitrieva V.V. Transformation of administrative systems as a result of digitalization of economy: monograph. Kursk : SWSU publishing house, 2017. 156 p. (In rus)
6. Dashchenko Yu.Yu. Digital economy as future economy // *Trends of development of science and education [Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya]*. 2018. No. 35–1. P. 18–19. (In rus)



7. Kisliy S.A. Digital economy and its role in economy of Russia // Current problems and the prospects of development of economy. Works of the XVIth International scientific and practical conference [Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki. Trudy XVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii]. Simferopol, 2017. P. 249–250. (In rus)
8. Kulik A. M., Koryakov D. P. Digital economy: features and trends of development // Breakthrough economic reforms in the conditions of risk and uncertainty. The collection of articles following the results of the International scientific and practical conference. Tyumen, 2018. P. 189–192. (In rus)
9. Kurbanov A. H., Kurbanov T. H. Use of modern digital technologies in logistics // Development of regional economy in the conditions of digitalization. The collection of materials of the International scientific and practical conference devoted to 80th anniversary of the Chechen State University. Grozny, 2018. P. 683–688. (In rus)
10. Minakov V. F., Shuvayev A. V., Lobanov O. S. Effect of digital convergence in economy // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2018. No. 2 (110). P. 12–18. (In rus)
11. Petrichenko O. V., Rukinov M. V. The analysis of economic security of the country taking into account functioning of “the electronic government” // Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]. 2018. No. 4 (38). P. 10–13. (In rus)
12. Plotnikov V. A. Production digitalization: theoretical essence and the prospects of development in the Russian economy // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2018. No. 4 (112). P. 16–24. (In rus)
13. Polyaniin A. V., Dokukina I. A. Transformation of the social and economic relations based on digitalization business of space // Work and the social relations [Trud i sotsial'nye otnosheniya]. 2018. No. 6. P. 16–27. (In rus)
14. Prokopyeva T. V., Prokopyev A. V., Popova A. Yu. Digital economy — a prospection // Open innovation. Collection of Articles of the Vth International scientific and practical conference. Penza, 2018. P. 97–101. (In rus)
15. Pshenichnikov V. V. Prospects and risks of application of electronic money in the conditions of digitalization of economy // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2018. No. 1 (109). P. 39–45. (In rus)
16. Development of digital economy in Russia as a key factor of economic growth and improvement of quality of life of the population: Monograph / Andreyeva G. N., Badalyants S. V., Bogatyreva T. G., etc. Nizhny Novgorod: Professional science, 2018. 131 p. (In rus)
17. Sedykh I. A. The market of Internet trade in Russian Federation / National Research University Higher School of Economics; Center of development. M, 2016. 59 p. (In rus)
18. Sidorova A. S. Influence of digital technologies on economy of Russia // Russian external economic messenger [Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik]. 2018. No. 8. P. 119–128. (In rus)
19. Formation of digital economy and industry: new calls: monograph / Alexandrov A. V., Aletdinova A. A., Aftakhova U. V., etc.; Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. SPb., 2018. 660 p. (In rus)
20. Economy of regions: development trends: Monograph / Avdeeva I. L., Akchurina I. G., Alekhina E. S., etc. Voronezh: VSPU publishing house, 2013. 329 p. (In rus)

#### **About the authors:**

**Albina A. Volkova**, Associate Professor of Military Education Institution of Logistic named after General of the Army A. V. Khrulyov (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor

**Vladimir A. Plotnikov**, Professor of the Chair of the General Economic Theory and History of an Economic Thought of St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; plotnikov\_2000@mail.ru.

**Maksim V. Rukinov**, Doctoral candidate of the Pushkin Leningrad State University (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics

# Оценка качества управления российским вузом по реализации конкретной цели

Халин В. Г. \*, Чернова Г. В.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*v.halin@spbu.ru

## РЕФЕРАТ

Важнейшим фактором эффективного развития любой страны является уровень национального образования, в том числе высшего. В свою очередь, содержание и качество последнего во многом определяется тем, как управляется высшая школа на ее разных уровнях, насколько принимаемые управленческие решения являются эффективными. Содержанием данной статьи является авторская модель количественной и вербальной оценки качества управления российским вузом по достижению конкретной цели его развития, поставленной на определенный временной период. Особенности модели: конкретная цель достигается решением ряда стратегических задач; для оценки качества управления по решению каждой из этих задач формируются сбалансированные системы показателей (ССП); на базе СПП для каждой задачи рассчитывается субиндекс — количественная оценка качества управления по решению этой задачи; на основе ранжированного списка стратегических задач и соответствующих субиндексов рассчитывается интегральная оценка качества управления вузом по достижению им поставленной конкретной цели. Модель может использоваться как в рамках управления отдельным вузом, так и для сравнения качества систем управления различных вузов, в том числе систем управления российскими и зарубежными вузами.

*Ключевые слова:* качество системы управления, конкретная цель развития университета, стратегические задачи развития университета, система сбалансированных показателей, модель оценивания качества управления вузом, субиндексы, интегральный индекс

## Assessment of the Quality of Management of the Russian University Institution on the Implementation of a Specific Objective

Vladimir G. Khalin\*, Galina V. Chernova

Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russian Federation; \*v.halin@spbu.ru

## ABSTRACT

The most important factor in the effective development of any country is the level of national education, including higher education. In turn, the content and quality of the latter is largely determined by how higher education is managed at its various levels, and how effective management decisions are. The content of this article is the author's model of quantitative and verbal assessment of the quality of management of a Russian university to achieve a specific goal of its development, set for a specific time period. Features of the model: a specific goal is achieved by solving a number of strategic tasks; to assess the quality of management for solving each of these tasks, balanced scorecards (BSC) are formed; on the basis of the BSC for each task, a sub-index is calculated — a quantitative assessment of the quality of management for solving this task; on the basis of the ranked list of strategic tasks and the corresponding sub-indices, an integrated assessment of the quality of university management is carried out in order to achieve a specific goal. The model can be used both as part of the management of a separate university, and for comparing the management of various universities, including the management of Russian and foreign universities.

*Keywords:* quality management system, the specific goal of the university development, the strategic tasks of the university development, the balanced scorecard, the model for assessing the quality of university management, sub-indices, the integral index

## Общие вопросы оценки качества управления университетом

**Стратегические цели и задачи развития университета.** Управление вузом в целом или отдельной образовательной программой преследует достижение определенных, заранее обозначенных стратегических целей его развития и решения соответствующих задач. Такими могут быть, например, цели, связанные с развитием всего университета в целом, его структурным подразделением (факультетом, институтом), с конкретной образовательной программой или научно-исследовательским проектом. Качество управления при этом принято считать высоким лишь в том случае, если эти стратегические цели и задачи достигаются и решаются в установленные сроки, причем за счет заранее оговоренных ресурсов. В этом контексте крайне важно четко определить стратегические цели и соответствующие им задачи, которые ставятся перед университетом на определенный период времени.

Заметим, что такие стратегические цели и соответствующие им задачи управления университетом, например, могут быть напрямую связаны с требованиями модели Салми по формированию университетов мирового класса [3]. Примером также может служить стратегическая цель вуза о вхождении его в первую сотню университетов одного из престижных мировых рейтингов.

**Сбалансированная система показателей.** Разработка и принятие любого управленческого решения предполагает использование той или иной информации — тех критериев и показателей, которые должны описывать функционирование объекта управления (университета). Но она же должна включать только те из них, которые описывают аспекты его деятельности, связанные с достижением поставленных целей и задач развития университета. При этом количество и перечень критериев и показателей деятельности университета должны быть необходимыми и достаточными для описания деятельности университета, влияющей на достижение поставленных целей и задач. Именно эта логика обусловила введение в научный оборот такого понятия, как «сбалансированная система показателей».

В общем случае под сбалансированной системой показателей понимается система показателей<sup>1</sup>, необходимых для полного и всестороннего описания процесса управления университетом и достаточных для того, чтоб построенная на их основе оценка достоверно отражала эффективность всех тех аспектов деятельности вуза, которые определяют его качество.

Выполнение условия о том, что сбалансированная совокупность содержит только необходимые показатели, означает следующее. Исключение из этой совокупности какого-либо из них приводит к такому неполному описанию анализируемого процесса, например, процесса управления вузом, которое ведет к недостоверности полученных оценок качества управления, рассчитанных без его учета. Выполнение условия о достаточности критериев и показателей, формирующих сбалансированную систему, означает, что вошедшие в сбалансированную систему критерии и показатели полностью и достоверно описывают рассматриваемый процесс, например, процесс управления вузом.

Сбалансированная система показателей (ССП, англ. *balanced scorecard*, BSC) была впервые предложена Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1992 г. в качестве системы измерения эффективности деятельности финансовой компании, которая использовала не только классические финансовые показатели, но также

<sup>1</sup> Заметим, что критерии, описывающие процесс управления университетом, могут быть представлены показателями, поэтому в определении сбалансированной системы показателей термин «критерии» отсутствует, однако, сама система включает показатели, конкретизирующие эти критерии.

такие нематериальные показатели, как персонал, организация бизнес-процессов и отношения с клиентами [2].

В настоящее время в условиях перехода к цифровой экономике России<sup>1</sup> термин сбалансированная система показателей (ССП, BSC) используется как в широком, так и в узком смысле.

Его использование в широком смысле предполагает рассмотрение сбалансированной системы показателей в рамках всей концепции развития определенной компании. При этом концепция объединяет стратегические цели развития, соответствующие им задачи системы управления, методы и способы их достижения. Она направлена на повышение заинтересованности сотрудников в их участии по достижению поставленных стратегических целей и по решению задач развития компании, в реализации ее стратегических и тактических целей. Концепция предполагает создание условий для мобилизации усилий работников компании по постоянному совершенствованию своих умений, навыков и талантов.

Формирование самой системы сбалансированных показателей идет на основе анализа значительного набора количественных критериев и показателей эффективности, охватывающих все названные аспекты концепции развития компании. При этом в состав самой системы сбалансированных показателей входят только те из них или сформированные из них с использованием цифровых технологий показатели, которые необходимы и достаточны для построения оценки развития компании, описываемого определенной концепцией. Обязательность полного и всестороннего описания функционирования компании в соответствии с концепцией ее развития определяет перечень необходимых показателей, включаемых в систему сбалансированных показателей, а условие о том, что число показателей системы не должно быть излишним, определяет достаточный перечень показателей этой системы.

В ведущих зарубежных университетах уже имеются позитивные примеры реального использования сбалансированной системы показателей (ССП, BSC), используемой в широком смысле. Например, управление в Калифорнийском университете США (University of California)<sup>2</sup> было направлено на достижение всех целей и задач, вытекающих из концепции его развития. При этом формируемая для анализа и управления система сбалансированных показателей включала те критерии и показатели, которые, с одной стороны, описывали деятельность университета по решению задач, предусмотренных концепцией, а, с другой стороны, эта ССП использовалась для оценки качества управления. О высоком уровне качества управления этой университетской системой говорят следующие результаты: весь управленческий персонал Калифорнийского университета хорошо осведомлен о стратегических целях и задачах его развития и направляет свои усилия на преодоление разрыва между текущими и целевыми стратегическими показателями развития университета; удалось заострить внимание и сопоставить текущие инициативы и оперативную деятельность с более длительными стратегическими целями развития университета; имеет место улучшение коммуникаций и более высокий уровень участия сотрудников в управлении; удалось достичь наглядности, прозрачности и быстроты в оценке эффективности инициатив посредством связывания их со стратегическими целями. Высокое качество управления в Калифорнийском университете во многом основано на применении концепции ССП в стратегическом

<sup>1</sup> Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». URL: <http://government.ru/docs/all/112831> (дата обращения: 21.12.2018).

<sup>2</sup> University of California — единая университетская система, объединяющая 10 публичных университетов штата Калифорния, среди которых: Калифорнийский университет в Беркли, Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, Калифорнийский университет в Сан-Диего и др.

управлении и подтверждается лидирующими позициями в авторитетных мировых рейтингах. Так, например, в 2018 г. в Топ 100 Шанхайского рейтинга университетов мира (ARWU) Калифорнийский университет представлен шестью университетами из 10: University of California, Berkeley — 4-е место; University of California, Los Angeles — 11-е место; University of California, San Diego — 15-е место; University of California, San-Francisco — 21-е место; University of California, Santa Barbara — 46-е место; University of California, Davis — 96-е место<sup>1</sup>.

В российской высшей школе понятие сбалансированной системы показателей в широком смысле, по крайней мере в отношении стратегического управления и развития университетов, пока не используется. Именно поэтому в данной статье предложены варианты применения этого понятия в узком смысле — когда сбалансированная система показателей охватывает не всю концепцию стратегического развития университета, а формируется для решения каждой из конкретных задач, связанных с достижением определенной стратегической цели его развития. При этом базой формирования всех ССП является исходная система критериев и показателей деятельности всего университета.

**Эталонные значения показателей.** Под ними понимаются те значения показателей, формирующих ССП, которые являются лучшими с позиций достижения самой высокой оценки качества управления. Например, это могут быть значения показателей деятельности лучших университетов страны, региона, мира и т.д. Целесообразность использования эталонных значений показателей, формирующих ССП, обусловлена необходимостью оценки приближения фактического качества управления университетом к наилучшему, определяемому этими эталонными значениями.

### **Модель оценивания качества системы управления в российских университетах**

Дальнейшее изложение материала различает понятия «оценка» качества управления и «оценивание» качества управления. Если под оценкой качества управления подразумевается конкретное числовое или вербальное значение показателя качества управления, то под оцениванием качества управления понимается процесс получения количественного или вербального значения этого показателя качества.

**Общая идея модели.** Проблему оценивания качества управления университетом рассмотрим для случая, когда на определенный период времени перед вузом поставлена определенная стратегическая цель развития, достижению которой будет отвечать решение конкретных стратегических задач.

В общем случае деятельность университета может быть описана большой совокупностью различных показателей. Однако исходной для проведения оценки качества управления должна быть базовая совокупность критериев и показателей, значения которых характеризуют деятельность университета, и на них существенное влияние оказывает система управления университетом. При этом объем исходной базы критериев и показателей должен быть достаточным для того, чтобы охватывать рассмотрение любых стратегических задач управления, решение которых будет способствовать достижению поставленных стратегических целей развития университета.

Заметим, что достижение любой поставленной перед университетом цели предусматривает решение соответствующих ей стратегических задач, которые могут иметь разный приоритет. Именно поэтому важно эти стратегические задачи упо-

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html> (дата обращения: 21.12.2018).

рядочить с учетом их значимости, выраженной, например, с учетом мнения экспертов через весовые коэффициенты.

Общая оценка качества системы управления университетом по достижению сформулированной цели его развития определяется тем, как обеспечивается решение каждой из поставленных стратегических задач. Это обуславливает необходимость построения и определения значения оценки фактического качества управления в университете по решению каждой из этих стратегических задач. Для получения количественной оценки качества решения каждой из таких задач (например, количественной оценки в виде субиндекса) предлагается сформировать соответствующую ей сбалансированную систему показателей, которая может быть сформирована из исходной базы критериев и показателей [4].

Количественная оценка фактического качества управления по решению отдельной стратегической задачи — значение субиндекса, осуществляемая на основе соответствующей этой задаче сбалансированной системы показателей, должна проводиться методом, выбор которого остается за экспертом или лицом, принимающим решение.

Субиндексы оценки качества управления по решению каждой из стратегических задач, отвечающих достижению поставленной стратегической цели развития университета, используются для построения и расчета итоговой интегральной оценки качества управления университетом по достижению поставленной цели. Через учет одновременного решения всех стратегических задач, отвечающих достижению этой цели, эта количественная оценка (в виде интегрального индекса) отражает качество управления университетом по достижению поставленной цели. При этом выбор метода перехода от совокупности субиндексов к итоговому интегральному индексу — к интегральному показателю фактического качества управления университетом по достижению поставленной цели, остается за экспертом или лицом, принимающим решение.

Полученная таким образом количественная оценка фактического качества управления университетом по достижению поставленной цели может быть использована для получения вербальной оценки качества управления университетом по достижению поставленной цели. Для ее получения предварительно строится вербальная шкала оценок качества управления по достижению поставленной цели — например, качество управления «неудовлетворительное», «удовлетворительное», «хорошее» и «отличное». Каждому из вербальных значений этой шкалы качества управления экспертами или лицами, принимающими решение, в соответствие ставится шкала интервальных количественных эталонных значений этой оценки.

Сравнение фактического значения интегральной оценки с интервальными эталонными значениями указывает тот эталонный интервал, в который попадает фактическая оценка, и, тем самым, указывает на отвечающую этому интервалу вербальную оценку качества управления университетом по достижению поставленной цели.

*Алгоритм оценивания качества системы управления университетом.* Он применяется для оценки качества управления университетом по достижению конкретной цели, например, связанной с развитием всего университета или с реализацией какой-либо образовательной программы. Общая идея модели оценивания качества системы управления университетом по достижению определенной цели реализуется в виде алгоритма, включающего 7 этапов.

*Этап 1. Формализация стратегической цели системы управления вузом.* Целями управления всем вузом на конкретный промежуток времени могут быть, например:

- формирование в университете благоприятной системы управления, предполагающей, например, наличие поддерживающей нормативно-правовой базы; академических свобод; команды руководителей, имеющих стратегическое видение; культуры академического мастерства и т. д. [3];

- формирование на уровне вуза или академического департамента вуза, реализующего конкретную образовательную программу, созвездия талантов профессоров, исследователей и обучающихся;
- привлечение и удержание в университете лучших профессоров и преподавателей в целом по вузу или участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- привлечение и удержание в университете лучших научных сотрудников и исследователей в целом по вузу или участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- привлечение и удержание в университете самых лучших и самых талантливых студентов и аспирантов в целом по вузу или обучающихся на конкретной образовательной программе (лучшие студенты хотят учиться у лучших профессоров и соучаствовать в научных исследованиях, которые ведут лучшие научные исследователи);
- вхождение вуза в 2020 г. в список Топ 50 лучших вузов мира в целом или в Топ 50 тех вузов, в которых реализуется конкретная образовательная программа;
- обеспечение соблюдения академических свобод и защиты профессиональной чести и достоинства академического штата всего вуза или штата, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- и др.

*Этап 2. Формирование исходной базы критериев и количественных показателей деятельности вуза, на значения которых управление вузом оказывает существенное влияние.* Формируемая исходная база, применяемая для оценки качества управления по достижению определенной цели развития всего университета или его цели по конкретной образовательной программе, может, например, включать следующие критерии и количественные показатели:

- соотношение средней заработной платы профессорско-преподавательского состава вуза в целом или участвующего в реализации конкретной образовательной программы, к начисленной средней заработной плате в соответствующем регионе;
- соотношение заработной платы профессорско-преподавательского состава вуза в целом или участвующего в реализации конкретной образовательной программы к заработной плате специалистов, имеющих аналогичный квалификационный уровень и работающих в бизнесе;
- гарантированный размер денежного вознаграждения за месяц профессора вуза или профессора, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- соотношение между гарантированным и средним размером денежного вознаграждения за год у профессора вуза или профессора, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- гарантированный срок действия академического контракта у профессоров, доцентов, старших преподавателей и ассистентов в целом по вузу или участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- величина аудиторной нагрузки у профессоров, доцентов, старших преподавателей и ассистентов в целом по вузу или участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- численность студентов, приходящихся на одного преподавателя в целом по вузу или участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- соотношение между числом преподавателей и числом учебно-вспомогательного персонала (УВП) и числом административно-управленческого персонала (АУП) в целом по вузу или участвующего в реализации конкретной образовательной программы;

- соотношение между фондами оплаты труда академического штата, учебно-вспомогательного (УВП) и административно-управленческого персонала (АУП) в целом по вузу или участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- соотношение доходов ректора вуза и штатного профессора вуза или профессора, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- уровень полноты и прозрачности информации при проведении конкурсного отбора академического штата в целом по вузу или академического штата, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- степень участия академического персонала в процедурах конкурсного отбора профессоров и преподавателей в целом по вузу или ППС, участвующих в реализации конкретной образовательной программы;
- степень автономии и участия Академического совета, состоящего из профессоров вуза или профессоров, участвующих в учебном процессе, при реализации конкретной образовательной программы, при принятии стратегически важных решений для развития университета или конкретной образовательной программы;
- уровень социальной поддержки («социальный пакет») академического штата вуза или штата ППС, участвующего в реализации конкретной образовательной программы;
- степень участия студентов и аспирантов вуза или обучающихся в рамках конкретной образовательной программы, самостоятельно формировать свой индивидуальный учебный план с целью развития собственных талантов и профессиональных интересов;
- доля дисциплин учебного плана студентов вуза или студентов, обучающихся по конкретной образовательной программе, которые обучающиеся могут самостоятельно включить в свой индивидуальный учебный план с целью развития собственных талантов и профессиональных интересов;
- доля дисциплин учебного плана студентов вуза в целом или студентов, обучающихся по конкретной образовательной программе, по которым в вузе читаются одноименные курсы, но с разной глубиной изучения материала, что позволяет студентам самостоятельно осуществлять выбор сложности и глубины изучения конкретной дисциплины с целью развития собственных талантов и профессиональных интересов;
- оценка обучающимися вуза или студентами конкретной образовательной программы, условий, которые созданы в вузе для развития их собственных талантов и профессиональных интересов;
- ясная и понятная структура управления вузом, позволяющая принимать решения и управлять ресурсами без излишних бюрократических проволочек;
- качество планирования и организация учебной и научной деятельности в вузе;
- реальное делегирование полномочий и участие академического штата в принятии важных для университета решений;
- уровень доверия и взаимоотношения между административным, академическим и учебно-вспомогательным персоналом вуза;
- наличие благоприятной системы управления в вузе;
- вклад университета в развитие страны, региона и города;
- и др. [1].

*Этап 3. Построение приоритетной последовательности стратегических задач управления, отвечающей конкретной цели управления университетом.* Реализация поставленной перед управлением любой конкретной стратегической цели предусматривает решение соответствующих ей стратегических задач управления. Поэтому на этом этапе происходит отбор и формирование конкретного списка стра-



тегических задач системы управления, решение которых является обязательным для достижения конкретной цели, например, какой-либо цели по развитию всего университета или по управлению конкретной образовательной программой. При этом в окончательном перечне стратегические задачи системы управления по реализации конкретной цели ранжируются с указанием их приоритетности, выраженной значениями соответствующих весовых коэффициентов.

Так, например, для одного из вузов при оценке качества управления образовательной программой подготовки бакалавров и магистров по направлению «Бизнес-информатика» на определенный период времени такой перечень стратегических задач, приоритетность решения которых будет задана соответствующими весовыми коэффициентами, может включать следующие четыре стратегические задачи системы управления:

- привлечение и удержание в университете лучших профессоров, участвующих в реализации данной образовательной программы, — вес 1/2;
- привлечение и удержание в университете самых лучших и самых талантливых студентов и аспирантов, обучающихся на данной образовательной программе (лучшие студенты хотят учиться у лучших профессоров и соучаствовать в научных исследованиях, которые ведут лучшие научные исследователи) — вес 1/5;
- привлечение и удержание в университете лучших научных сотрудников и исследователей, принимающих участие в реализации данной образовательной программы и ведущих научные исследования по тематике, связанной с данной образовательной программой — вес 1/5;
- вхождение в 2025 г. в список Топ 100 лучших вузов мира, в которых реализуется образовательная программа подготовки бакалавров и магистров по направлению «Бизнес-информатика», согласно авторитетным мировым рейтингам университетов — вес 1/10.

*Этап 4. Расчет субиндексов — количественных оценок фактического качества управления по решению каждой из стратегических задач системы управления, отвечающих конкретной цели управления вузом.* На этом этапе оценивается качество управления по решению каждой из стратегических задач, решение которых способствует достижению поставленной конкретной цели, выбранной на этапе 1-го алгоритма.

Для этого по каждой из задач рассчитывается количественная оценка, которая рассматривается как субиндекс — Index of University Management Quality (IUMQ).

Построение и расчет субиндекса для каждой из рассматриваемых стратегических задач предполагает следующее:

- формирование сбалансированной системы показателей (ССП) [4, 2], отвечающей рассматриваемой стратегической задаче. По каждой задаче из исходной базы критериев и показателей 2-го этапа алгоритма создается ССП. Она включает критерии и показатели, необходимые и достаточные для решения оцениваемой задачи и поэтому используемые для расчета субиндекса, количественно оценивающего качество управления по решению этой стратегической задачи;
- для каждой из ССП, сформированных по всем стратегическим задачам экспертами или лицами, принимающими решения, осуществляется выбор метода свертки сбалансированных показателей, который, в свою очередь, применяется для определения количественного значения субиндекса. Такими методами, например, могут быть различные математические методы шкалирования и многокритериального ранжирования — линейные свертки, кластеризация, нейронные сети, деревья решений, метод главных компонент, метод анализа иерархий, корреляционный анализ и др. Заметим, что сбалансированные показатели, описывающие определенную стратегическую задачу, также могут быть ранжированы по значениям весовых коэффициентов;

- расчет значения субиндекса на основе применения выбранного метода свертки сбалансированных показателей и фактических значений этих сбалансированных показателей.

*Этап 5. Расчет интегрального индекса — количественной оценки фактического качества системы управления вуза по реализации поставленной цели его развития.* Оценка качества управления по достижению выделенной на 1-м этапе алгоритма цели развития университета определяется уровнем решения всех задач, выделенных и ранжированных на этапе 3-го алгоритма, которые направлены на достижение этой цели.

Количественная оценка фактического качества управления по решению всех стратегических задач, отвечающих поставленной цели развития университета, осуществляется на основе интегрального индекса Integral Index of University Management Quality (IIUMQ), рассчитываемого как сумма значений всех субиндексов IIUMQ (этап 4-го алгоритма), взвешенных по весовым коэффициентам, определяющим их приоритетность (этап 3-го алгоритма).

Полученные интегральные показатели фактического качества управления позволяют проводить сравнение качества систем управления разных вузов и/или сопоставлять оценку системы качества рассматриваемого вуза с системой качества управления вуза, идеального в этом контексте.

*Этап 6. Построение шкалы вербальной оценки качества управления и соответствующей шкалы количественных эталонных значений интегрального показателя качества управления.* Полученное количественное значение интегрального индекса не всегда само по себе является информативным. Например, его значение, найденное на этапе 5-го алгоритма и равное 325, не дает представления о том, качество управления вузом по достижению поставленной цели хорошее или плохое. Поэтому для того чтобы оценить фактическое качество управления вербально (например, как плохое), целесообразно сформировать шкалу вербальных значений оценки качества управления и соответствующую ей шкалу эталонных количественных значений интегрального показателя качества управления.

В таблице представлена шкала следующих значений вербальных оценок — качество процесса «плохое», качество процесса «среднее», качество процесса «хорошее». Ей в соответствие поставлена шкала эталонных количественных значений интегральной оценки качества, сформированная, например, экспертами или лицами, принимающими решение. Так, значению оценки качества управления «плохое» в соответствие поставлено значение интегральной оценки качества, не превышающее число 231,5; значению оценки качества управления «хорошее» в соответствие поставлено интервальное значение интегральной оценки качества в пределах от 231,5 до 470; а значению оценки качества управления «хорошее» в соответствие поставлено значение интегральной оценки качества, превышающее число 470.

*Этап 7. Выбор конкретного вербального значения оценки качества анализируемого процесса.* Фактическое значение интегрального показателя качества управления (результат этапа 5) необходимо сравнить с эталонными, представленными шкалой количественных эталонных значений интегрального показателя качества, отвечающих значениям вербальных оценок качества (табл. этапа 6). Результатом сравнения станет определение фактической вербальной оценки качества управления, которая определяется тем, как фактический интегральный индекс соотносится с эталонным количественным значением и через него — с вербальной оценкой качества управления (см. табл.). Так, если фактическое значение интегрального показателя качества управления равно 325, оно попадает в числовой интервал от 231,5 до 470, отвечающий тому значению эталонного интегрального показателя, который соответствует вербальной оценке качества управления «хорошее».

**Пример шкалы вербальных оценок качества управления вузом и соответствующих эталонных значений интегрального показателя качества управления**

Table. An example of the scale of verbal assessments of the quality of university management and the corresponding reference values of the integral indicator of management quality

Шкала значений вербальных оценок	Качество процесса «плохое»	Качество процесса «среднее»	Качество процесса «хорошее»
Шкала количественных эталонных значений интегрального показателя качества управления вузом	Не больше 231,5	От 231,5 до 470	Больше 470
Количественное значение интегрального показателя фактического качества управления вузом	—	325	—

### Вывод

Представленная модель оценивает качество системы управления университетом по реализации конкретной стратегической цели своего развития, поставленной перед вузом на определенный период времени. Достижение этой цели становится возможным при решении ряда стратегических задач системы управления, ранжированных по своей значимости. Для построения оценки качества управления по решению каждой из таких задач предлагается использовать сбалансированную систему показателей, связанную с ее решением. Оценка качества управления по решению каждой из стратегических задач системы управления вуза проводится на основе расчета соответствующего субиндекса, а оценка качества управления вузом по достижению поставленной стратегической цели, предполагающей решение названных задач, — на основе интегрального индекса качества.

Модель предполагает возможность перехода от количественного значения полученного интегрального индекса к вербальной оценке качества управления университетом, что позволяет проводить сравнительный анализ качества управления в различных университетах.

### Литература

1. *Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования* : монография / Е. М. Анохина, И. П. Бойко, Н. Б. Болдырева [и др.]; под общ. ред. В. Г. Халина. М. : Проспект, 2018.
2. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. : Олимп-Бизнес, 2003.
3. *Создание университетов мирового класса* / Дж. Салми; пер. с англ. М. : Весь Мир, 2009.
4. *Халин В. Г., Чернова Г. В.* Разработка системы сбалансированных показателей для количественной оценки качества управления в ведущих российских университетах // Сборник научных трудов XXII Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении» Санкт-Петербург, 22–24 мая 2018 года. СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2018. Ч. 2. С. 299–309.

### Об авторах:

**Халин Владимир Георгиевич**, профессор кафедры информационных систем в экономике Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; v.halin@spbu.ru

**Чернова Галина Васильевна**, профессор кафедры управления рисками и страхования Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; g.chernova@spbu.ru

## References

1. Global competitiveness of leading universities: models and methods for its assessment and forecasting: monograph / E. M. Anokhina, I. P. Boyko, N. B. Boldyreva [and others]; under total ed. W. G. Halin. M. : Prospect, 2018. (In rus)
2. Kaplan Robert S., Norton David P. Balanced Scorecard. From strategy to action. M. : Olimp-Business, 2003. (In rus)
3. Establishment of world-class universities / J. Salmi; translation from English. M. : Whole world, 2009. (In rus)
4. Khalin V. G., Chernova G. V. Development of a balanced scorecard for the quantitative assessment of management quality in leading Russian universities // Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference "System Analysis in Design and Management", St. Petersburg, May 22–24, 2018. SPb. : Polytechnic University Publishing House, 2018. P. 2. P. 299–309. (In rus)

### **About the authors:**

**Vladimir G. Khalin**, Professor of the Chair of Information Systems in Economics of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economic), Professor; v.halin@spbu.ru

**Galina V. Chernova**, Professor of the Chair of Risk management and Insurance of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economic), Professor; g.chernova@spbu.ru

# Рекламные усилия как инструмент конкуренции в рыночной «борьбе» операторов мобильной связи (первая часть)

Цацулин А. Н.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления — филиал), Санкт-Петербург, Российская Федерация, tsatsulin-an@sziu.ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

Современные предприятия мобильной коммерции любого формата и размерности в силу своей гибкости и технологической оперативности способны адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и формировать новые направления деятельности в соответствии с вызовами времени. Мобильная коммерция является продолжением электронной коммерции, переводом электронной коммерции в самые разнообразные подвижные формы. Формы реализации мобильной коммерции и ее инновационные технологии мобильной связи позволяют перенести информационный поток на мобильные гаджеты пользователей последних поколений, предоставляя им полную свободу в своих перемещениях в пространстве. В статье рассматриваются объекты мобильной коммерции, дается классификация и анализ рыночной деятельности субъектов мобильной коммерции. Выявлены национальные особенности предпринимательства на рынке мобильной коммерции России. Особое внимание в первой части статьи автор сконцентрировал на построении модели поступления доходов от рекламной активности рыночных игроков мобильной связи.

*Ключевые слова:* мобильная коммерция, оператор мобильной связи, цифровая экономика, рекламное послание, мобильные гаджеты, маркетинг, рекламные войны, интернет-среда, теория игр, модель чистой прибыли

## Advertising Efforts as a Tool for Competition in the Market “Struggle” of Mobile Operators (First Quatrain)

Alexander N. Tsatsulin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; tsatsulin-an@sziu.ranepa.ru

## ABSTRACT

Modern mobile commerce enterprises of any format and dimension, due to their flexibility and technological efficiency, are able to adapt to the changing environmental conditions and form new areas of activity in accordance with the challenges of the time. Mobile commerce is a continuation of e-commerce, the transfer of e-commerce into the most diverse mobile forms. Forms of the implementation of mobile commerce and its innovative mobile communication technologies allow you to transfer the information flow to mobile gadgets of users of the latest generations, giving them complete freedom in their movements in space. The article discusses the objects of mobile commerce, provides a classification and analysis of market activities of subjects of mobile commerce. National peculiarities of entrepreneurship in the mobile commerce market of Russia are revealed. The author concentrated in the first part of the article on building a model of revenue from advertising activity of market players of mobile communication.

*Keywords:* mobile commerce, mobile operator, digital economy, advertising message, mobile gadgets, marketing, advertising wars, Internet environment, game theory, the net profit model

Настоящие продажи начинаются тогда, когда клиент говорит: «НЕТ!»

Сергей Азимов —  
легендарный специалист  
по системам продаж

## Введение

Основным решением многообразных и многочисленных экономических проблем, возникающих у страны в последнее время, политически ангажированными<sup>1</sup> аналитиками видится реализация многообещающей программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>2</sup>. Данная программа направлена на создание условий для развития общества знаний в России, повышения благосостояния и качества жизни граждан нашей страны, доступности и качества товаров и услуг, произведенных в условиях цифровой экономики и с использованием современных цифровых технологий, степени информированности и цифровой грамотности пользователей, улучшения доступности и качества государственных услуг для граждан, а также экономической безопасности как внутри страны, так и за ее пределами.

Срок окончания реализации столь масштабного проекта обозначен концом 2025 г. К этому времени Минкомсвязи РФ рассчитывает создать широкополосное покрытие сетью Интернет самых отдаленных уголков страны. В планах правительства значилось considerable удешевление стоимости услуг интернет-провайдеров. Однако вмешались известные обстоятельства, связанные, главным образом, с вступлением в силу так называемого «пакета И. Яровой», состоящего из двух федеральных законов, которые объединены задачами профилактики террористической деятельности<sup>3</sup>.

С 01.07.2018 операторы стали обязаны хранить разговоры, текстовые фрагменты, изображения, звуки, видеозаписи и другие электронные сообщения пользователей. А постановление правительства РФ, принятое в апреле того же года, уточняет, что хранить содержание переговоров и сообщений необходимо в течение 6 месяцев, а сообщения, передаваемые через интернет, — в течение одного месяца. Экономическая сторона «пакета» формирвала потребность закупки нового, естественно, импортного и, разумеется, дорогого оборудования, на котором будет накапливаться и храниться подобная информация [7]. Соответственно, лишь повышенные тарифы на услуги провайдеров позволят компенсировать понесенные издержки на строгое и полноценное исполнение указанных требований.

Разумеется, летом 2018 г. российские интернет-провайдеры дружно и повсеместно подняли свои тарифы примерно на 8–10%. Однако подобную схему реактивного ценообразования рупоры пресс-служб основных компаний стараются не связывать

<sup>1</sup> Ангажированность от франц. Engager — *вовлеченность*. Впервые понятие *ангажированный* ввел в научный оборот Ж.-П. Сартр, по которому быть ангажированным означает быть вовлеченным, занимающим сознательно выбранную общественную позицию. В российской коннотации имеет и другие смысловые оттенки.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р [Электронный ресурс]. URL: [http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj\\_4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf](http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj_4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf). (дата обращения: 09.02.2019).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 06.07.2016 № 374-ФЗ «О внесении в Федеральный закон «О противодействии терроризму» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности» / <https://rg.ru/2016/07/08/antiterror-dok.html>; Федеральный закон от 06.07.2016 № 375-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности» / <https://rg.ru/2016/07/11/uk375-dok.html> (дата обращения: 11.03.2019).

с обнародованными нормативными актами и утверждают, что их наниматели в этих вопросах руководствуются исключительно соблюдением баланса интересов клиентов-потребителей и диктуемыми особенностями конкурентной ситуации на рынках услуг связи. В свою очередь, независимые рыночные эксперты полагают, что к концу 2020 г. стоимость этих услуг не должна возрасти в среднем более чем на 10% от соответствующих региональных базисных уровней 2018 г.

Официальная статистика свидетельствует, что отечественный рынок мобильной связи беспроводных технологий демонстрирует устойчивый рост в связи с повышением объемов продаж планшетов, плееров, смартфонов и прочих гаджетов, что позволяет выходить в сеть не только с компьютеров и ноутбуков. Одновременно, по мере развертывания сетей стандарта *LTE (Long Term Evolution)* как начальной версии стандарта 4G (разработка ведется с 2008 г.), расширения охвата сетями 3G (стандарт связи мобильного интернета используется более 20 лет) значительных территорий страны как зоны покрытия появляются новые виды обслуживания и сервисов непосредственно от мобильных операторов<sup>1</sup>.

Мобильный интернет является глобальной информационной средой децентрализованного характера и оказывается достаточно эффективным средством обеспечения предпринимательской деятельности в режиме применения продвинутых информационных технологий. Более того, современный и чувствительный российский бизнес постепенно цифровизируется на том фоне и при тех обстоятельствах, что зарубежный бизнес уже давно приобрел статус, так сказать, «диджитализированного». Хотя и за рубежом, и в отечестве основной бизнес-процесс, стремящийся к цифровизации, и иные отраслевые производственные процессы явно нуждаются в новом витке роста своих производительных возможностей, что особенно актуально для России. Так, на Международном форуме труда в Петербурге А.Л. Кудрин сообщил 28.02.2019, что по уровню производительности труда 23 долл. в час в среднем по национальной экономике мы отстаем заметно даже от соседней и дружественной нам Турции<sup>2</sup>.

Однако на фоне неудовлетворительного развития инфраструктуры базовых устройств связи, традиционного скептицизма и нескрываемого недоверия российских потребителей старших возрастных групп к новейшим информационным технологиям, состоянию рынка мобильной связи и мобильной коммерции можно признать в качестве *стартового*, т.е. с невысоким начальным уровнем отсчета и весьма узким клиентским сегментом. Поэтому крупнейшие российские операторы обрушили свои впечатляющие лавины рекламных посланий на голову отечественного потребителя через весьма мощные форсунки телевизионных каналов.

Естественно, что именно на телевизионные каналы как крупнейшее медиасредство по охвату зрительской аудитории рекламодатели тратятся более всего. И здесь среднестатистическому пользователю постоянно обновляемые стандарты доступной связи не важны; для него важно, чтобы связь была доступна. А чуть более продвинутый и пытливый пользователь желает активно скачивать разнообразные приложения, оперативно просматривать ленту новостей в соцсетях и увлеченно смотреть качественное кино в режиме online.

Рекламные послания с экранов ТВ сообщают потребителю о зарождении новых видов услуг и о новых форматах контента, а также о возможностях получения но-

<sup>1</sup> Поколения сотовой связи сменяются каждые 10 лет со значительным увеличением скорости передачи данных. Пятое поколение мобильных сетей 5G (fifth generation) обещает стать особенно прорывным, поскольку скорость передач в 40 с лишним раз выше действующих беспроводных сетей, и рекорд скоростей составил 15 Гбит в секунду. Стандартом 5G в России занимаются «Мегафон», МТС, «Билайн» и Tele-2. Источник информации: <https://rb.ru/longread/5g-in-russia/> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://forum-truda.expoforum.ru/delovaya-programma?date=28.02.19&eventId=5c63c5c5ec5e3e55205f0df1> (дата обращения: 01.03.2019).

вых развлечений и новом качестве жизни. Именно высокохудожественные и даже, в известном смысле, талантливые рекламные послания разъясняют потенциальному покупателю, что благодаря, например, стандарту 5G, «интернет вещей», беспилотные авто, «умные дома», роботизация производственных и бизнес-процессов, телемедицина (удаленные операции, в том числе хирургические) в реальном времени, образование (наглядное обучение через VR-трансляцию лучших практик учебного процесса), продвинутые компьютерные игры и даже интерактивная виртуальная реальность перейдут со страниц технологических медиа в повседневную жизнь россиян.

Российские телеком-операторы не отстают от мирового тренда и сотрудничают с главными мировыми поставщиками сетевого оборудования — корпорациями Ericsson, Huawei, Nokia, которые разрабатывают 5G-устройства. Большинство домашних аналитиков убеждено, что широкое внедрение 5G начнется после 2020 г. Сегодня уровень 5G — скорее концепция, чем технология, потому что единого стандарта еще нет. Чтобы связь 5G вошла в широкий потребительский обиход, нужно разработать технические требования, выделить частоты и перейти на принципиально новое оборудование. Для сравнения, в отдельных провинциях континентального Китая уже в апреле 2019 г. начато тестирование систем связи в стандарте 5G.

Потенциально инновационный ресурс элементов сложившихся систем связи можно оценивать как по разнообразию новейших основных производственных фондов, принадлежащих игрокам рынка мобильной связи, т. е. экономическим субъектам (ЭС), так и по количеству и качеству предоставляемых ими информационных услуг. При этом количество и качество этих услуг однозначно зависят от количества и качества самих средств связи, что используется операторами мобильной связи при построении собственных информационных систем на базе разработанных компаниями элементов технологии [7].

Здесь же заметим, что объективная, а тем более, количественная оценка качества услуги связи крайне затруднена, поскольку безусловно субъективное восприятие каждым отдельно взятым абонентом относительного уровня качества предоставляемых услуг под воздействием множества объясненных и учтенных признаков-факторов, а также ковариационных факторов стохастической природы, всегда индивидуально. Однако решающим детерминантом этого воздействия на потребителя услуг становится психофизическое состояние последнего и особенности его восприятия внешней информации в рекламном формате [8].

К другим специфическим чертам становления и развития отрасли мобильной связи можно отнести следующие. Именно здесь отраслевые инновации характеризуются подлинной научно-технической новизной, а разработка и производство инновационных продуктов, работ и/или услуг фактически формируют новый рынок пионерных благ, недоступный, а стало быть свободный, на некоторое время от каких-либо отраслевых конкурентов.

Однако высокая рыночная конкуренция впервые заявленного экономического блага, которое лишь на словах и с большим трудом признается нововведением, тем не менее, и, как это не прискорбно, служит важнейшим признаком отсутствия заметных инноваций. Таким образом, в авторском понимании, радикальные, прорывные инновации представляют собой верный путь к свободным от следов конкуренции товарным рынкам экономического блага [11].

### **Формулирование проблемы исследования**

Конкуренция на товарных рынках и рекламная активность рыночных игроков во времени идут рука об руку. Традиционно реклама служила инструментом маркетинга повсеместно, и в известной мере она позволяла формировать покупательский



спрос и стимулировать сбыт (у советских маркетологов-прикладников система ФОССТИС в аббревиатуре 70-х гг. XX в.) продукции, работ и услуг, в которых удалось население, включая нашу страну, где, как известно, конкуренции не было. А классический маркетинг обеспечивал целесообразную деятельность по продвижению экономического блага конечному потребителю в условиях хорошо изученного и насыщенного рынка [10].

Однако движение времени безостановочно, а воззрения на предметы исследования подвижны и изменчивы. Особенно преуспели здесь маркетологи всех мастей: «Суть маркетинга сегодня заключается вовсе не в обслуживании покупателей — необходимо перехитрить, обойти, победить ваших конкурентов. Короче говоря, маркетинг — это война, в которой конкурент является вашим противником, а покупатель — территорией, подлежащей завоеванию» [5, с. 5]. Следовательно, в новейшей маркетинговой концепции инструмент рекламы превращается в оружие войны и начинает самостоятельную крылато выраженную милитаристскую терминологию — «стрельбу по бастионам», «Огонь по штабам!», другие жаргонизмы и обороты профессиональной общеупотребительной лексики<sup>1</sup>.

В научном обиходе под оборотом *рекламная война* принято теперь понимать некое вербально-визуальное соперничество одного или нескольких брендов в рекламном пространстве с целью утверждения своего превосходства. А смысл военно-рекламного противостояния рыночных игроков состоит в вызове «атакующего» бренда и совсем не мирный ответ амбициозного конкурента [2]. Современные динамика и тенденции развития глобальных коммуникаций и технологий PR ведут к тому, что ЭС становится все сложнее успешно функционировать в сферах своего бизнеса, не выбрав такую стратегию, которая позволяет занять оптимальную и надежную позицию в рыночном пространстве, гарантирующую при этом сохранение всех преимуществ рационально организованной и просчитанной обороны.

Так, в инновационном предпринимательстве, в современном бизнесе возникает ситуация, когда использование классических рекламных коммуникаций становится уже недостаточным. Формируется объективная маркетинговая потребность в организации рекламного противоборства ЭС. При этом основой современных торговых доктрин и концепций продвижения экономического блага становится борьба между брендами этих ЭС. Особый интерес в этой связи представляет накопленная и интересная практика рекламных войн за рубежом [2; 5]. Но постепенно накапливается поучительный и отечественный опыт, где, в частности, замечен воинственный, а для нашего кейса паттерновый, фигурант в лице компании-оператора Tele-2 с его довольно провокационным контентом рекламных билбордов<sup>2</sup>.

Рекламная война начинает выступать самостоятельной и самодостаточной стратегией практического приложения общего маркетингового инструментария и оказывается нацеленной непосредственно на поддержку и продвижение бренда в конкурентной среде как на поле настоящего боя, без отвлечения на второстепенные, казалось бы, соображения экономики и логики. И такой вербально-визуальный поединок общепризнанных брендов в рекламном пространстве имеет еще одну комбинированную цель — достижение безусловной и фиксация долговременной лояльности потребителя.

Подобные по-настоящему дорогостоящие, продуманные и спланированные усилия информационного характера, направлены, в конечном счете, на окончательное

<sup>1</sup> Не путать с известными слоганами российской рекламы по брендам операторов содовой связи: «Люди говорят», МТС; «Будущее зависит от тебя», Мегафон; «Просто дешевле», Tele-2; «Живи общением», Связной; «Больше возможностей рассказать о важном», Ростелеком и др.

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://pikabu.ru/story/\\_2665200](https://pikabu.ru/story/_2665200) (дата обращения: 07.03.2019).

утверждение действительных или ретуширование мнимых конкурентных преимуществ. Локальными же задачами рекламной войны служат стремление существенно оторваться от ближайшего рыночного соперника, создать свой собственный специфический и уникальный бренд, а также захватить как можно больший сегмент целевой аудитории потребителей экономического блага.

Отличие рекламной войны от маркетинговой заключается в том, что она касается только аспектов рекламного позиционирования, в его жестком варианте, хозяйствующего субъекта и не касается ценовой политики и ценовой стратегии. И, в частности, не затрагивает инструментов проведения процедуры ценового демпингования. Сегодня организаторы рекламных войн все активнее используют в качестве популярного инструмента технику психологического давления на конкурента вплоть до психоделических приемов воздействия на потребителя экономического блага.

При этом чрезвычайно важным для рыночного аналитика и какого-либо официального рыночного контролера (например, Роскомнадзор) оказывается — достоверно определить, является ли данная реклама дезориентирующей или не является. Особенно важно при этом исследовать, какие утверждения делаются в рекламе о свойствах конкретных товаров, работ и услуг, какие — о ценах, тарифах, какие — о гедонистических достоинствах экономического блага [12], а какие — об условиях поставки или преимуществах фирменного сервиса.

Так, в отношении сопоставления цен и тарифов законодательство большинства стран Европейского союза и Российской Федерации (РФ) запрещало указание в одной и той же рекламной оферте одновременно цены актуальной (заявляемой) и цены предыдущей (старой), как правило, более высокой. Являлась ли подобная практика рекламодателей дезориентирующей потребителя или же речь в таких случаях шла, действительно, об искреннем информировании заинтересованного и желающего знать решительно все потребителя?

Ответа на этот вопрос нет, поскольку реклама может быть действительно недобросовестной, но не обязательно одновременно при этом и дезориентирующей потребителя. В связи с принятием новых нормативных актов в подобных случаях всякого рода недостоверность, введение потребителя в заблуждение может стать предметом специального разбирательства и подпасть под строгую правоприменительную практику<sup>1</sup>.

В 60-е гг. XX в. защитниками прав потребителей понятие недобросовестности связывалось, как правило, с клиентами рекламных агентств (заказчиками), а не с потребителями или с общественностью в целом. Полвека спустя понятие недобросовестной рекламы подразумевает в большинстве стран как рыночных соперников (их виновность), так и потребителей или общественность (эффект их восприятия) независимо от способа подачи рекламного послания. При этом все акторы рыночного процесса, в том числе и собственно рекламная индустрия, давно уже признали, что ТВ и интернет являются особенно мощными источниками и эффективным средством массовой информации (СМИ) из всех имеющихся.

Следовательно, эти источники рекламных посланий и должны подвергаться соответствующему регулированию и особенно жесткому контролю в отношении кон-

<sup>1</sup> Профильный комитет Совета Федерации по конституционному законодательству и государственному строительству рекомендовал к одобрению палатой ряда законов, в том числе, направленных на борьбу с распространением недостоверной информации. Первый пакет из двух законов прописывает ответственность за распространение недостоверных данных, создавшее угрозу причинения вреда жизни или здоровью граждан, массового нарушения общественного порядка. Согласно закону о «фейковых новостях», прокуратура может обратиться в Роскомнадзор в случае выявления в интернет-СМИ информации, признанной недостоверной. 13.05.2019 Совет Федерации одобрил принятый ГД РФ законопроект о блокировке «фейковых» новостей.

тента рекламной оферты как послания неустановленному, не стратифицированному и в общем не идентифицированному потребителю какого-либо экономического блага, включая услуги мобильной связи.

В последние годы падение авторитета большинства российских телевизионных каналов привело к соразмерному возрастанию интересов пользователя гаджетов к информационным возможностям интернета, который пока вяло регулируется и неумело контролируется. Однако на фоне объявленных властными структурами угроз разнообразных ужесточений и в связи с надвигающимися международными санкциями в отношении блокирования российских каналов интернета, в ГД РФ активно стали муссироваться идеи создания суверенного, т.е. автономного Рунета<sup>1</sup>, где контроль Роскомнадзора, после принятия соответствующего Федерального закона о защите Рунета от внешних угроз, станет, разумеется, абсолютным.

### Постановка задач исследования

Традиционно применение экономико-математических методов вызывалось необходимостью надлежащего обоснования при принятии в достаточно ограниченные сроки того или иного управленческого решения в уже функционирующей экономической системе или в связи с потребностью получить достоверные прогнозные представления об эффективности реализации проектов, стратегий и программ. Общая схема реализации стратегии устойчивого развития условного ЭС во внешней среде с учетом условий своего функционирования показана на рис. 1.

Процесс формирования рыночного статуса той или иной отраслевой предпринимательской структуры тесно связан с анализом конкурентной среды на отраслевых рынках и актуализирует те проблемы, что определяют текущее функционирование ЭС на изучаемом рынке, и в гораздо большей степени, что информационно обеспечивают разработку стратегии развития на рынке услуг в его будущих параметрах. Такие проработанные стратегии, как правило, конкурентные по своему характеру, представляют собой набор маркетинговых и производственных мероприятий, которые организует сама предпринимательская структура на принципах гибкого сочетания особенностей внутренней и внешней сред функционирования ЭС (см. рис. 1).

Результативность деятельности любой предпринимательской структуры на свободном и высококонкурентном рынке мобильной связи в условиях глобализации и информационно-сетевой экономики зависит не столько от располагаемых совокупных производственных мощностей, которыми обладают структурные бизнес-единицы, от материально-технической, технологической и кадровой характеристик, сколько от устойчивого и равновесного финансового состояния подразделений в регионах, где исключительную роль играют, особенно в российских условиях, рациональность, эффективность выбранной системы управления и способы стратегической разработки, экономического обоснования и окончательного принятия управленческих решений.

Во всех стратегиях предпринимательских структур на товарных рынках, согласно доминирующей концепции Й. Шумпетера, предусматривается решение задач максимизации уровней показателей прибыльности, что и оказывается стратегическими целями не только в нестабильной экономической среде, напоминающей российскую ситуацию. Благополучное финансовое положение компании обеспечивает надежность ценных бумаг на фондовом рынке, сохранение рабочих мест, удержание рыночной доли и даже усиление конкурентных позиций на потребительских ценовых сегментах и в инновационных нишах.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/15/02/2019/5c666af39a79478787a38cd3](https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/02/2019/5c666af39a79478787a38cd3) (дата обращения: 18.02. 2019).



Рис. 1. Компоненты внешней среды функционирования ЭС, образующие механизм взаимодействия факторов конкуренции на рынке мобильной связи (разработано автором)

Fig. 1. The components of the environment of interaction of competition factors in the mobile communication market (developed by the author)

В этих случаях конструируются экономико-математические модели разной сложности и размерности, представляющие собой некие аналоги поведения в рыночном пространстве изучаемой экономической системы при различных вариантах оцениваемых модельных параметров, а также возможных наборах задаваемых счетных переменных. Удачно построенные модели послужат основой для принятия с помощью выбранного или назначенного критерия результативности так называемого оптимального или близкого к оптимальному, требуемого каким-либо иерархическим уровнем (центром) ответственности управленческого решения.

При решении многих экономических задач аналитику приходится сталкиваться с проблемой выбора подобного управленческого решения в условиях явной/неявной неопределенности. Под проблемной ситуацией понимается как неопределенность условий выполнения той или иной производственно-сбытовой, торгово-сервисной и т. п. операции, так и неопределенность проявления (действий) отдельных элементов социально-экономической системы, функционирования каких-либо компонентов или даже самостоятельных механизмов осуществления бизнес-процессов, влияющих на эффективность, результативность выполнения принимаемых или при оценке уже принятых управленческих решений.

Для корректной формализации задач в таких неопределенных ситуациях используется множество математических методов, из которых хорошо разработанным инструментом является, к слову сказать, теория игр<sup>1</sup>, которая позволяет количественно измерить уровень неопределенности локальной экономической ситуации, принять как надлежащее (в рамках правового поля), так и наилучшее (по избранным критериям) управленческое решение, которое, как принято считать, обеспечивает получение необходимых эффектов любой природы, заложенных в основу целеполагания [3], но что важно, эффектов *равновесного состояния* ЭС.

Одной из популярных задач этого класса является задача устойчивого и равновесного рыночного сбыта, связанная с возможностями системы ФОССТИС продукции, работ и услуг посредством достаточно мощных средств PR и торговой рекламы. И хотя вопросам организации рекламного дела в маркетинговых схемах предпринимателей уделяется достаточно внимания, а техники создания рекламных посланий потенциальному потребителю достигли известного совершенства, экономическое обоснование бюджета рекламных усилий, их базовая аналитика многих ЭС в отдельных случаях бывают неубедительными. Последнее влечет за собой известные финансовые потери при реализации проектов рыночной активности этих ЭС в борьбе за рейтинг.

Не затрагивая организационной стороны рекламного дела, сущности его бизнес-процессов, можно, обратившись к теории игр с *ненулевой суммой*<sup>2</sup>, обосновать необходимый размер издержек в себестоимости ЭС на рекламные усилия по рыночному продвижению экономического блага конечному его потребителю, у которого под воздействием рекламного послания как одного из существенных факторов сформировался платежеспособный покупательский спрос. Этот спрос целевой потребитель и предъявляет в ходе совершения сделки купли-продажи услуги мобильной связи.

Допустим, что существование лишь двух очень больших компаний (как это и было первоначально в отечественной отрасли мобильной связи) на локальном (субъект федерации) или товарном рынке укрупненного региона (федеральный округ), или даже всероссийском рынке вкпе с рынками ближнего (страны СНГ) и дальнего зарубежья, достаточно обеспечивает рыночные сегменты товарами, работами, услугами эквивалентного непривычно продвинутого, вполне наукоемкого и инновационного товарного ассортимента.

Естественно, что оба обозначенных ЭС заинтересованы в постоянном увеличении объемов своих рыночных продаж. И хотя, по рыночным правилам и в соответствии с клиентоориентированным подходом (*customer approach*) к пониманию бизнеса, эти ЭС считаются конкурентами, борющимися за своего лояльного покупателя, однако их интересы в рыночном пространстве не являются полностью или заметно противоположными, т. е. в своем мобильном сетевом бизнесе эти компании не являются в обыденном смысле антагонистами.

<sup>1</sup> Теория игр — раздел математики, ориентированная на построение формальных моделей принятия оптимальных решений в ситуации конкурентного, но вполне устойчивого взаимодействия, строго регламентированного матрицей выигрышей и проигрышей рыночного игрока. Подробнее см. работу [4].

<sup>2</sup> Игра с ненулевой суммой (*Non-zero sum games*) — математический класс игр, в которых не обязательно выигрыш одного игрока предполагает проигрыш другого, что и наблюдается в играх с *нулевой суммой*. В такой игре рыночные агенты имеют возможности сообщать друг другу о своих намерениях, а в отдельных случаях даже координировать свои рыночные действия. При этом могут использоваться самые изощренные способы обмена информацией — от фальшивых коммерческих «угроз» до примитивного психологического блефа. Математически доказано, что игру  $n$  лиц с ненулевой суммой всегда можно преобразовать в игру « $n + 1$ » лиц с нулевой суммой путем добавления так называемого «фиктивного игрока». Конечная игра с ненулевой суммой также в литературе называется биматричной игрой, имеющей явные признаки поиска равновесных состояний [6].

Предположим, что оба ЭС по совокупному объему своих продаж доминируют на некотором товарном рынке, что довольно типично для коллаборирующих и аффилированных компаний, например в сфере торговли (известные и популярные торговые сети), электронной коммерции (еще более известные и еще более популярные благодаря рекламным торнадо ведущие отечественные операторы услуг мобильной, сотовой связи, работающие на всех сегментах телекоммуникационного рынка и пр.) и т.д. Динамика долей основных игроков рынка мобильной связи представлена на рис. 2.

Расхожим примером таких сотовых операторов служит «большая четверка» российских компаний олигопольного формата (ПАО «Вымпелком», ПАО «МТС», «МегаФон» и Tele-2), работающих настолько слаженно и синхронно, что у внимательного рыночного наблюдателя складываются определенные представления и возникают серьезные подозрения, что и собственник у этих, казалось бы, разных компаний один-единственный, но весьма состоятельный и, главное, квалифицированный менеджер-организатор с соответствующей поддержкой на самом высоком уровне и с очень уж крепкими, но не афишированными, зарубежными связями.

Однако автор данного материала даже на уровне собственного оценочного суждения ничего подобного не утверждает. Тем не менее, исследовать подобные

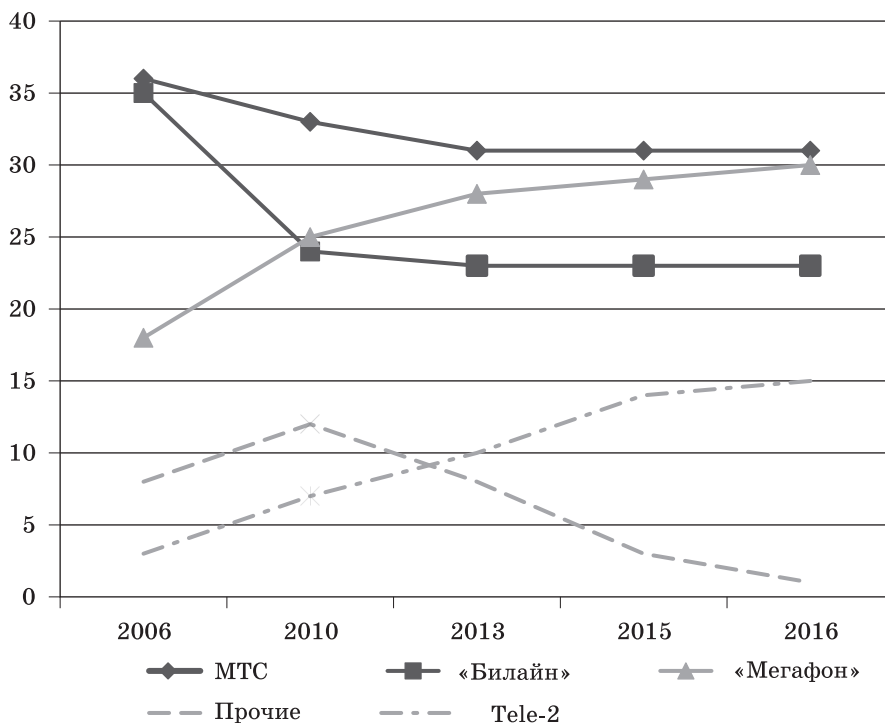


Рис. 2. Динамика показателей рыночной доли основных российских операторов сотовой связи по числу абонентов за период 2006–2016 гг., %

Источник: сайт J'son & Partners Consulting (дата обращения: 11.03.2019).

Fig. 2. Dynamics of indicators of the market share of the main Russian mobile operators by the number of subscribers for the period 2006–2016, %.

Source: open data J'son & Partners Consulting (handling date: 11.03.2019).

предположения и факты обстоятельно и глубоко представляется крайне интересным и полезным начинанием в области рыночно-политической аналитики или даже в помощь службам ФАС РФ. Старт такому начинанию может положить чье-либо объемное журналистское расследование рынка мобильной связи в духе: компания «А» VS компании «В»?<sup>1</sup>

Пусть их общий объем продаж ( $m$  — *mutual*) совпадает с величиной реализованного покупательского спроса (*Demand*) в  $t$ -м периоде —  $D_i^{(t)}$ . Допустим также, что по каждой компании определен коэффициент эффективности рекламных усилий. Этот коэффициент в состоянии учесть, какая доля товарного рынка принадлежит соразмерно компании в зависимости от ее затрат на рекламные оферты. Соответственно, общий объем продаж за период связанных (согласно принятой на вооружение и обсужденной выше рабочей гипотезы исследования конспирологического характера) компаний складывается из их  $i$ -х объёмов  $D_i^{(t)}$ ,  $i = 1, n$ .

Российских зрителей, например, впечатляют затраты на дорогостоящую телевизионную рекламу таких гигантов, как ПАО «Вымпелком», ПАО «МТС», МегаФон, Теле-2 и др. Достаточно вспомнить такие занимательные и популярные рекламные мемы одной из известных компаний, относящиеся к стоимости трафика услуг в руб. за ед. времени, как «Не тариф, а Тарифище», «Безлимитище», «Забугорище» и тому подобные слуховые цепкие мемы, переходящие в российский новояз. Достаточно вспомнить запоминающийся и вселяющий оптимизм слоган компании «Билайн» — «Живи на яркой стороне!»

Узнаваемость бренда той или иной компании достигается, во-первых, использованием цветовой гаммы. Так, красный цвет наполняет рекламные послания МТС с пурпурными закладками, лилово-зеленые расцветки закреплены за Мегафоном, традиционные желто-черные сопровождают Билайн, серо-голубые оттенки рекламных роликов со сценарными и трюковыми приемами кинокомпаний американского Голливуда сопутствуют Теле-2.

Во-вторых, использование знаменитостей в рекламных роликах также регламентировано и закреплено во времени. Узнаваемые шоумены Д. Нагиев, Д. Маликов, М. Боярский, М. Горбань — это МТС. Певец И. Лагутенко, репер Влади из группы «Кеста» и футболист А. Миранчук, иногда тренер С. Черчесов — это Мегафон. Весьма способный и экспрессивный А. Ревва, мифологический Дэдпул из «не наших» комиксов и др. — это, разумеется, Билайн с его системой отслеживания рекламных кампаний во времени. А актеры второго ряда, но внешне представительные К. Самоуков, О. Назаров и другие, обеспечивают всю гамму эстетических запросов телезрителей большинства каналов ТВ от компании Теле-2.

## Методика и инструментарий исследования

В качестве методики исследования автор использовал группу задач из теории игр. Введем для дальнейших расчетов по исследуемому кейсу следующие условные обозначения для двух компаний мобильных операторов, хотя в самом общем случае крупных рыночных игроков четверо:

- $C_1^{(t)}$ ,  $C_2^{(t)}$  — затраты на рекламу первой и второй компании в  $t$ -м году;
- $a_1$ ,  $a_2$  — коэффициенты эффективности рекламных усилий первой и второй компании, достаточно устойчивые по величине в среднесрочном периоде;
- соотношения в объемах продаж услуг определяются счетным балансовым равенством  $D_m^{(t)} = D_1^{(t)} + D_2^{(t)}$ .

Различие в величинах коэффициентов эффективности изучаемых компаний объясняется тем, что услуги, например мобильной связи и пр., у потребителей поль-

<sup>1</sup> VS — сокр. от лат. *versus*, означающее против.

зуются неодинаковым спросом. И очевидно, что в сложившихся рыночных условиях объем продажи услуг первой компании окажется в  $t$ -м году равным

$$D_1^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{a_1 C_1^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}}, \quad (1)$$

а второй компании

$$D_2^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{a_2 C_2^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}}. \quad (2)$$

Для упрощения экономической ситуации в данной отрасли и схожей деятельности изучаемых однородных компаний будем полагать примерное равенство издержек обеих компаний, за исключением затрат на формирование их рекламного бюджета. В этом случае балансовая прибыль от реализации услуг<sup>1</sup> первой компанией, с учетом сложившихся среднеотраслевых нормативов образования прибыли  $\eta_{\Pi}$ , окажется в  $t$ -м году равной

$$\Pi_1^{(t)} = \eta_{\Pi} D_1^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_1 C_1^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}}. \quad (3)$$

Аналогично, валовая прибыль от реализации услуг второго предприятия оказывается численно симметричной своей алгебраической записью формулы расчета

$$\Pi_2^{(t)} = \eta_{\Pi} D_2^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_2 C_2^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}}. \quad (4)$$

С учетом же затрат на рекламные усилия *очищенная* прибыль первой компании (но не показатель плановой нетто-прибыли)  $\Pi_1^{(t)'}$  составит

$$\Pi_1^{(t)'} = \Pi_1^{(t)} - C_1^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_1 C_1^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}} - C_1^{(t)}. \quad (5)$$

Аналогичная финансовая характеристика для второй компании определяется как

$$\Pi_2^{(t)'} = \Pi_2^{(t)} - C_2^{(t)} = D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_2 C_2^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}} - C_2^{(t)}. \quad (6)$$

Пусть, прибегая к методам коммерческой разведки или промышленного шпионажа, первая компания была проинформирована (т. е. оказалась вполне ознакомленной) о затратах на рекламные усилия со стороны второй компании. Хотя реально, зная рыночную сопряженность в деятельности этих компаний-двойняшек, можно было бы и не прибегать к какой-либо ухищренной кухонной конспирологии.

<sup>1</sup> Исследуемым показателем прибыли при изучении финансовой отчетности организации по МСФО может выступить EBITDA (аббревиатура от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации с учетом обесценения активов всех видов. Индикатор EBITDA свидетельствует о возможностях ЭС получать реальную прибыль, которая позволяет покрыть ее расходы [9]. Как относительный показатель EBITDA к общей выручке ЭС TR (Total Revenue), доля в %, отражает рыночную эффективность анализируемого объекта.



Тем не менее, в этом случае финансовые аналитики первой компании могут искать такое значение величины  $C_1^{(t)}$  (размер рекламного бюджета), при котором очищенная прибыль  $\Pi_1^{(t)}$  будет иметь максимальное значение. Для конкретного поиска экстремальных значений необходимо продифференцировать правую часть выражения (5) по переменной  $C_1^{(t)}$  и приравнять полученную первую частную производную полученной зависимости нулю

$$\frac{\partial \Pi_1'(C_1^{(t)}, C_2^{(t)})}{\partial C_1^{(t)}} \equiv 0. \quad (7)$$

Частная производная первого порядка по переменной  $C_1^{(t)}$  образует соответствующее уравнение в отношении переменной  $C_1^{(t)}$

$$D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_1 a_2 C_2^{(t)}}{(a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)})^2} - 1 = 0. \quad (8)$$

Откуда

$$D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 C_2^{(t)} = (a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)})^2. \quad (9)$$

Аналогично вторая компания для максимизации своей чистой прибыли зеркально выясняет размер затрат на рекламные усилия  $C_2^{(t)}$ , исходя из уже знакомого соотношения, приведенного в формуле из выражения (7)

$$\frac{\partial \Pi_2'(C_1^{(t)}, C_2^{(t)})}{\partial C_2^{(t)}} \equiv 0. \quad (10)$$

С учетом выполненной и понятной процедуры, а также выведенного выражения (6), получена следующая запись

$$D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_1 a_2 C_1^{(t)}}{(a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)})^2} - 1 = 0 \quad (11)$$

или

$$D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 C_1^{(t)} = (a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)})^2. \quad (12)$$

Правые части в выражениях (9) и (12) совпадают, следовательно, равны и их левые части, т.е.

$$D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 C_2^{(t)} = D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 C_1^{(t)}. \quad (13)$$

Таким образом, уточняется соотношение затрат на рекламные усилия

$$C_2^{(t)} = C_1^{(t)}. \quad (14)$$

Из выражений (9) или (12) в равной мере после несложных преобразований и с учетом соотношения из выражения (14) следует

$$C_1^{(t)} = C_2^{(t)} = \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2}{(a_1 + a_2)^2}. \quad (15)$$

Подставляя полученные значения в формулу из выражения (5) для очищенной прибыли первой компании, находим

$$\begin{aligned} \Pi_1^{(t)'} &= D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_1 C_1^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}} - C_1^{(t)} = \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 C_1^{(t)}}{C_1^{(t)} (a_1 + a_2)} - \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2}{(a_1 + a_2)^2} = \\ &= \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1^2 + D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 - D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2}{(a_1 + a_2)^2} = \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1^2}{(a_1 + a_2)^2}. \end{aligned} \quad (16)$$

Точно так же очищенная прибыль (операционная) второй компании из формулы выражения (6) оказывается равной

$$\begin{aligned} \Pi_2^{(t)'} &= D_m^{(t)} \frac{\eta_{\Pi} a_2 C_2^{(t)}}{a_1 C_1^{(t)} + a_2 C_2^{(t)}} - C_2^{(t)} = \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_2 C_2^{(t)}}{C_2^{(t)} (a_1 + a_2)} - \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2}{(a_1 + a_2)^2} = \\ &= \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2 + D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_2^2 - D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_1 a_2}{(a_1 + a_2)^2} = \frac{D_m^{(t)} \eta_{\Pi} a_2^2}{(a_1 + a_2)^2}. \end{aligned} \quad (17)$$

Стратегии поведения рыночных игроков  $\{C_1^{(t)}, C_2^{(t)}\}$ , приводящие к надежным, с точки зрения качества расчетов, значениям очищенной прибыли  $\Pi_1^{(t)'}$  и  $\Pi_2^{(t)'}$ , считаются достаточно устойчивыми и равновесными в том смысле, что если первая компания применяет именно рассмотренную выше рыночную стратегию, а вторая компания — любую иную (но тоже условно рыночную), то показатель очищенной прибыли второй компании обязательно соразмерно уменьшится, и наоборот.

Математически несложно показать, прибегая к методу неполной индукции, что для изучаемого олигопольного квартета («большой русской четверки») в общем случае чистая операционная прибыль каждого из  $i$ -х операторов мобильной связи, которые работают на соответствующем товарном рынке в режиме синхронизированной связи в соответствующем  $t$ -м году, принимает в релевантном диапазоне объема для очень малой выборки —  $\langle n \rangle \in \{N\}$  — следующий вид

$$\Pi_i^{(t)'} = \frac{\left( \sum_{i=1}^n D_i^{(t)} \right) \times \left[ \left( \prod_{i=1}^n a_i^2 \right) - a_i^2 \right] \eta_{\Pi}}{\sum_{i=1}^n (a_i)^2}, \quad \text{при } 2 \leq n \leq 5. \quad (18)$$

Формулу из выражения (18) можно признать вполне работоспособной и произвести по ней необходимые расчеты по отрасли мобильной связи, включая оценку финансовых показателей и направлений развития рынка телекоммуникационных услуг. Формулами из выражений (16)÷(18) автор статьи воспользуется для расчетов по финансовой аналитике во второй части статьи.

## Анализ рыночной доли, финансовых показателей сотовых операторов и направлений развития рынка телекоммуникационных услуг на территории РФ

По результатам 2016–2018 гг. рынок сотовой связи проявил стагнацию, хотя, начиная с 2017 г., компании стали предпринимать решительные шаги в направлении изменения стратегии в сторону диджитализации своей глобальной рыночной деятельности. Такой поворот в долгосрочных стратегиях развития мобильной связи стал вынужденным для операторов, поскольку для выживания бизнеса как отрасли действительно конкурирующим компаниям необходимо думать об индивидуальных стратегических сдвигах.

Цифровизация бизнеса в деятельности каждого рыночного игрока происходит по-разному, и в настоящей конкурентной борьбе каждая компания обязана выбирать свои стратегии взаимодействия с объявленной в стране политикой цифровизации. Пока, заметим от себя, все основные игроки находятся в одинаковых стартовых условиях, что подтверждает рабочую гипотезу о единой стратегии развития отраслевого рынка мобильной связи.

А какая стратегия рыночного поведения реально окажется выигрышной, сказать пока еще сложно. С одной стороны, если рыночные телеком-операторы ранее ассоциировались исключительно с голосовыми сервисами, то сейчас спектр и список реализуемых ими услуг значительно расширились. С другой стороны, рыночным игрокам все сложнее зарабатывать в этом бизнесе: в конкурентной борьбе стоимость услуг снижается, абонентская база уже распределена между операторами, абоненты пользуются мессенджерами, позволяющими общаться вообще бесплатно.

Отдельные результаты хозяйственной деятельности основных участников рынка сотовой связи за 2017 г. показаны в табл. 1.

Сокращение рыночной доли малых мобильных операторов демонстрирует одну из тенденций последних десяти лет (см. линии графиков на рис. 1). Сегодня совокупно им принадлежит лишь 1% рыночной доли, в то время как в 2007–2010 гг. все прочие ЭС занимали 10–12% рынка. Сложившаяся ситуация также нуждается в отдельных профессиональных комментариях с выявлением особенных характеристик.

Борьба за первые позиции в рейтинге разворачивается между МТС и МегаФоном. Одни аналитики полагают, что большая доля принадлежит МегаФону. Другие на-

Таблица 1

### Показатели финансово-хозяйственной деятельности «большой русской четверки» за 2017 г.\*

Table 1. Indicators of financial and economic activities of the “big Russian four” for 2017 \*

Наименование показателя	МТС	МегаФон	Билайн	Теле-2
Выручка, млрд руб.	442,9	321,80	327,5	123,0
Чистая прибыль, млрд руб.	56,0	20,52	7,6	–5,5
Изменение показателя выручки по сравнению с предыдущим годом, %	1,70	1,80	19,80	16,20
Изменение показателя чистой прибыли/убытка по сравнению с предыдущим годом, %	15,60	–29,00	–63,20	64,60

\* Рассчитано автором по данным Annual Report изучаемых компаний.

стаивают, что этот оператор уступает МТС, который также стабильно развивается. Кто бы из аналитиков не был прав, разрыв между конкурентами является незначительным — порядка 1%. Усиление позиций МТС и МегаФона негативно отразилось на бренде Билайн, который с 2006 г. потерял 12% рынка, и на начало 2019 г. доля последнего опустилась до 23%. Несколько лет подряд хорошую динамику демонстрирует Теле-2, который вышел на рынок в 2003 г. Несмотря на более короткую историю, чем у конкурентов, к 2019 г. его доля достигла 15%, и не удивит дальнейший рост до 20%.

Во второй части (втором катрене) настоящей статьи будут приведены расчеты по модели из выражения (18), а также последуют аналитические выкладки с более подробным обсуждением вопросов, касающихся того, как мобильные операторы сотовой связи планируют удерживать свои позиции на рынке, улучшать свои финансовые показатели и привлекать новых клиентов-потребителей в сложившихся непростых и далее усложняющихся условиях хозяйствования в отрасли.

## Литература

1. Асаул А. Н., Старинский В. Н., Мамедов Ш. М., Щербина Г. Ф. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры / под ред. А. Н. Асаула. СПб. : АНО ИПЭВ, 2018. 464 с.
2. Мирошниченко Г. А. Рекламные войны: специфика дискурса // Вестник РУДН, серия «Литературоведение. Журналистика». 2013. № 4. С. 106–111.
3. Одинец В. П., Тарасевич В. М., Цацулин А. Н., Ахмедова Т. А. Эластичность и её использование в ценообразовании, анализе и прогнозировании спроса : учеб. пособие. Л. : Изд-во ЛФЭИ им. Н. А. Вознесенского, 1990. 112 с.
4. Оуэн Г. Теория игр / пер. с англ.; 5-е изд. М. : URSS, 2010. 216 с.
5. Траут Дж., Райс Эл (Ries, Al). Маркетинговые войны. Серия «Теория и практика менеджмента» / пер. с англ. Москва [и др.] : Питер, 2012. 292 с.
6. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений : пер. с англ. / под ред. проф. Н. Н. Воробьева. М. : Наука, 1978. 352 с.
7. Цацулин А. Н. Управление затратами на предприятии : учебно-методический комплекс. Направление подготовки: 08.02.00.62 «Менеджмент» / Балтийская академия туризма и предпринимательства. Санкт-Петербург, 2014. 102 с.
8. Цацулин А. Н. Философские проблемы моделирования, СПб. : Изд-во Высшей административной школы при Администрации Санкт-Петербурга, 2006. 82 с.
9. Цацулин А. Н. Финансовый анализ и оценка деятельности корпораций реального и финансового секторов экономики : учебное пособие для аспирантов / под ред. проф. В. А. Черненко. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. 200 с.
10. Цацулин А. Н. Цены и ценообразование в системе маркетинга : учеб. пособие. М. : Информационно-издательский Дом «Филинь», 1998. 452 с.
11. Цацулин А. Н., Рыба Н. Н. Как оценить успешность реализации стратегии инновационного развития предприятия в составе промышленно-производственного кластера // Актуальные проблемы экономики и управления. 2018. № 4. С. 31–41.
12. Tsatsulin A. N. Valuation of monument buildings — insured value of objects // Problemy Rynku Nieruchomości. Biuletyn Stowarzyszenia Rzeczoznawców Majątkowych Województwa Wielkopolskiego № 1 / 2018 (49). P. 5–15.

## Об авторе:

**Цацулин Александр Николаевич**, профессор кафедры финансового менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; tsatsulin-an@sziu.ranepa.ru

## References

1. Asaul A. N., Starinsky V. N., Mamedov Sh. M., Shcherbina G. F. The analysis and forecasting of market conditions / under the editorship of A. N. Asaul. SPb.: Institute of Problems of Economic Revival, 2018. 464 p. (In rus)

2. Miroshnichenko G. A. Advertising wars: specifics of a discourse // RUDN Bulletin, series "Literary criticism. Journalism" [Vestnik RUDN, seriya «Literaturovedenie. Zhurnalistika»]. 2013. No. 4. P. 106–111. (In rus)
3. Odinets V. P., Tarasevich V. M., Tsatsulin A. N., Akhmedova T. A. Malleability and its use in pricing, the analysis and demand forecast: tutorial. L.: LFEI of N. A. Voznesensky publishing house, 1990. 112 p. (In rus)
4. Owen G. Game Theory / translation from English; the 5th ed. M.: URSS, 2010. 216 p. (In rus)
5. Trout J., Ries Al. Marketing warfares. The "Theory and Practice of Management" / translation from English Moscow [etc.]: Piter, 2012. 292 p. (In rus)
6. Fishburn P. Utility theory for decision making: translation from English / under the editorship of the prof. N. N. Vorobyov. M.: Science, 1978. 352 p. (In rus)
7. Tsatsulin A. N. Management of expenses at the enterprise: educational and methodical complex. / Baltic academy of tourism and business. St. Petersburg, 2014. 102 p. (In rus)
8. Tsatsulin A. N. Philosophical problems of modeling, SPb.: Publishing house of the Higher administrative school at the Administration of Saint Petersburg, 2006. 82 p. (In rus)
9. Tsatsulin A. N. Financial analysis and assessment of activity of corporations of real and financial sectors of economy: tutorial / under the editorship of the prof. Chernenko V. A. SPb.: Publishing house SPbSUE, 2019. 200 p. (In rus)
10. Tsatsulin A. N. The prices and pricing in the system of marketing: manual. M.: Filin information publishing house, 1998. 452 p. (In rus)
11. Tsatsulin A. N., Ryba N. N. How to estimate success of realization of strategy of innovative development of the enterprise as a part of an industrial and production cluster // Current problems of economy and management [Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya]. 2018. N 4. P. 31–41. (In rus)
12. Tsatsulin A. N. Valuation of monument buildings — insured value of objects // Problemy Rynku Nieruchomości. Biuletyn Stowarzyszenia Rzeczoznawców Majątkowych Województwa Wielkopolskiego № 1 / 2018 (49). P. 5–15.

**About the author:**

**Alexander N. Tsatsulin**, Professor of the Department of Financial Management of Faculty of Economy and Finance of North-West institute of management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History), Professor; [tsatsulin-an@szu.ranepa.ru](mailto:tsatsulin-an@szu.ranepa.ru)

# Декомпозиция международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности

Гетман А. Г.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; agetman@mail.ru

## РЕФЕРАТ

В статье обоснована необходимость выделения в международной цепи поставки в качестве специфического товара — продукта, содержащего объект интеллектуальной собственности, со своей особенной структурой, законодательной базой, механизмом регулирования, объектами и субъектами и возникающими специфическими логистическими рисками.

Цель: выделить в области международных цепей поставок специфический товар — продукт, содержащий объект интеллектуальной собственности, описать основные его особенности, предложить дальнейшее направление развития теории логистики применительно к обработке подобных продуктов.

Материалы и методы: теоретические основы в области управления международными цепями поставок, действующее таможенное законодательство ЕАЭС и национальное законодательство, регулирующее перемещение товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, метод декомпозиции.

Результаты: с помощью метода декомпозиции разработана многоуровневая структура международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности.

Заключение: определены основные направления развития теоретических и методических основ в логистике — в области международной цепи поставок специфического товара — продукта, содержащего объекты интеллектуальной собственности.

*Ключевые слова:* интеллектуальная собственность; логистика; логистический риск; международная цепь поставки товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, государственное регулирование

## Decomposition of the International Chain of Deliveries of the Goods Containing Intellectual Property Items

Anastasia G. Getman

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; agetman@mail.ru

## ABSTRACT

The article substantiates the need to distinguish in the international chain of supply of goods as a specific product—a product containing an object of intellectual property, with its special structure, legal framework, regulatory mechanism, objects and subjects.

The purpose: to identify in the field of international supply chains of goods specific product — a product containing an object of intellectual property, to highlight its main features, to propose a further direction of the theory.

Materials and methods: the theoretical basis of the essence of the international supply chain, and the current customs legislation of the EAEU, national legislation in respect of goods containing intellectual property, the method of decomposition, system's analysis method.

The results: the multilevel structure of the international supply chain of goods containing intellectual property objects is developed with the help of decomposition method.

Conclusion: the main directions of development of theoretical and methodological foundations in the logistics system — in terms of the international supply chain of a specific product — a product containing intellectual property, requires further research.

*Keywords:* intellectual property, logistics, logistic risk, international supply chain of goods containing intellectual property, government regulation

---

Международная цепь поставки товаров является сложным объектом, который состоит из множества взаимосвязанных процессов, в том числе, и логистических. Каждому участнику этих процессов важно минимизировать свои риски и добиться максимальных показателей экономической эффективности. Операционная сложность логистики в целом определяется различными подкатегориями, в том числе, зависит от характеристик конкретного продукта [3, с. 53].

Одной из особенных категорий продуктов являются товары, содержащие объекты интеллектуальной собственности. Товарный поток, содержащий объект интеллектуальной собственности (ОИС), обладает определенными особенностями, свойствами и логистическими рисками, обусловленными характеристиками самого объекта интеллектуальной собственности [1, с. 66]. В этой связи при выборе его в качестве объекта внешнеторговой сделки необходимо провести анализ возможных логистических рисков, которые необходимо учесть и минимизировать, так как товары, содержащие ОИС, подлежат дополнительному контролю, а в случае несоблюдения прав интеллектуальной собственности возникает риск приостановления выпуска товаров, задержка сроков и, как следствие, дополнительные временные и финансовые затраты в цепи. В научной литературе отдельными авторами рассматриваются особенности международной цепи поставок специфических товаров. Однако до настоящего времени с научной точки зрения отдельно не исследовались особенности международной цепи поставок товара, содержащего объекты интеллектуальной собственности. Между тем этот товар необходимо выделять отдельно по нескольким причинам, которые обусловлены его уникальностью:

- в отношении объектов интеллектуальной собственности предусмотрена их регистрация на территории РФ, предоставляющая защиту исключительных прав правообладателям;
- в отношении зарегистрированных на территории РФ объектов интеллектуальной собственности предусмотрена регистрация в таможенном реестре для принятия мер таможенными органами по защите исключительных прав правообладателя;
- в отношении перемещения через таможенную границу товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, утвержден отдельный механизм действий таможенных органов;
- в отношении фактов незаконного использования объектов интеллектуальной собственности предусмотрена административная и уголовная ответственность;
- для решения вопросов о защите объектов интеллектуальной собственности действует специально созданный суд;
- при содержании интеллектуальной собственности в товаре повышается стоимость самого товара;
- интеллектуальная собственность сама по себе не является товаром, а за использование интеллектуальной собственности установлены платежи.

Таким образом, необходимо выделять в отдельный сегмент международной цепи поставок специфический товар-продукт, содержащий объекты интеллектуальной собственности. Если говорить о целостном понимании цепи поставок специфического товара, как особой системы, необходимо рассмотреть с одной стороны — всех участников этой цепи (субъектный подход), с другой стороны — исследовать объекты интеллектуальной собственности, накладывающие своим содержанием в товаре специфичность ему (объектный подход) и с третьей — для исследования характера связей между элементами всей системы необходимо применить метод декомпозиции с целью изучения всего процесса (процессный подход).

На рис. 1 представлена декомпозиция международной цепи поставок с учетом выделения объектов и субъектов, основных принципов и государственных инструментов логистической системы международной цепи поставок специфического товара — продукта, содержащего объекты интеллектуальной собственности, выделены основные риски в этой области. Блоки: возникающие риски (3), государственное регулирование (4) и принципы осуществления (5) относятся к процессному подходу. Они раскрывают специфику действий в отношении международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности. Объекты и субъекты в представленной схеме относятся к объектному подходу.

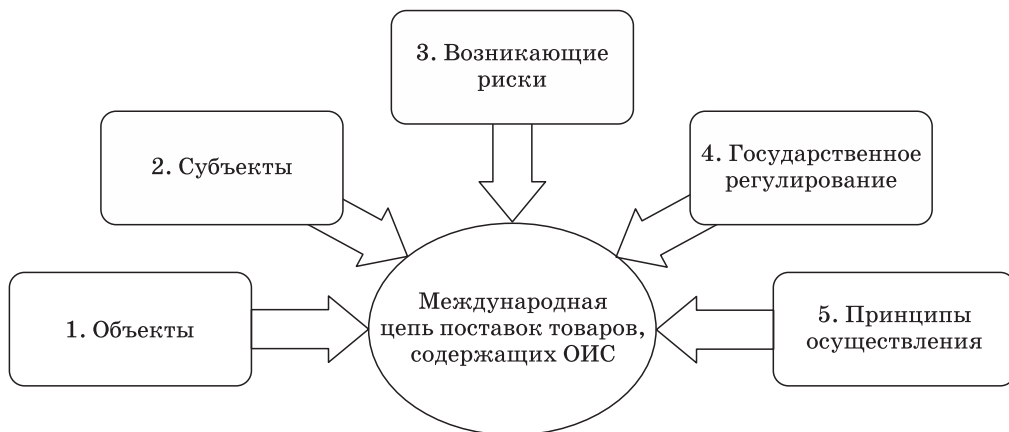


Рис. 1. Декомпозиция международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности

Fig. 1. Decomposition of the international chain of deliveries of the goods containing intellectual property items

На рис. 2 раскрыт субъектный подход к международной цепи поставок специфического товара, содержащего объект интеллектуальной собственности, который позволит свести к одному целому все сегменты блока системы и определить основных участников цепи. Рассмотрим более детально место и роль каждого участника (субъектный подход), т. е. субъекта во взаимосвязи с объектом (см. рис. 2).

1. Правообладатель (его представитель). В соответствии со ст. 1229 ГК РФ<sup>1</sup> гражданин или юридическое лицо, обладающие исключительным правом на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, является правообладателем. Он вправе использовать такой результат или такое средство по своему усмотрению любым не противоречащим закону способом.

Статья 44 Конституции РФ закрепила право каждого на свободу создания и защиту интеллектуальной собственности. Процедура защиты своих интеллектуальных прав при перемещении товаров, содержащих объект интеллектуальной собственности, заключена в использовании инструмента — таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности, который позволяет применять процедуру приостановления выпуска товаров до 20 рабочих дней для подтверждения наличия признаков контрафактности товара. Эта процедура носит заявительный характер и, по

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.





Рис. 2. Международная цепь поставки товаров, содержащих ОИС (субъектный подход)  
 Fig. 2. The international chain of delivery of the goods supporting intellectual property items (subject approach)

сути — весь механизм и представленная на рис. 1 круговая схема начинается именно с правообладателя (или его законного представителя). Дальнейший порядок действий подробно описан в Таможенном кодексе ЕАЭС<sup>1</sup> (гл. 52) и Федеральном законе № 289-ФЗ<sup>2</sup>.

2. Продавец товара.

Лицо, которое, в соответствии с внешнеторговым контрактом является продавцом товара, имеет ряд обязанностей в части предоставления информации о своем товаре. Так, в случае если товар содержит объект интеллектуальной собственности и поставляется с официального производства легальной продукции, то во внешнеторговом контракте в обязательном порядке указывается информация обо всех лицензионных платежах и порядке их уплаты.

Ключевой логистической функцией в производстве является логистическое обеспечение (поддержка) производственных процедур [2, с. 132]. С точки зрения обеспечения защиты прав интеллектуальной собственности со стороны производителя необходимо принять исчерпывающие меры, направленные на соблюдение этих прав, а именно: заключать внешнеторговые сделки с товарами с соблюдением интеллектуальных прав; заключать лицензионные договоры на использование объектов интеллектуальной собственности, содержащиеся в товаре, являющимся предметом сделки; заключать внешнеторговые сделки с указанием сведений о лицензионных платежах.

3. Экспедитор.

Деятельность экспедитора связана с оказанием услуг грузоотправителям и грузополучателям и организацией доставки грузов с использованием транспортного средства<sup>3</sup>. В соответствии с законодательством РФ, экспедитором является лицо,

<sup>1</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза).

<sup>2</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 03.08.2018 № 289 «О таможенном регулировании в РФ и о внесении в отдельные законодательные акты РФ», гл. 57.

<sup>3</sup> <https://cargolink.ru/ls/blog/96.html>.

выполняющее или организующее выполнение определенных договором транспортной экспедиции транспортно-экспедиционных услуг<sup>1</sup>.

К основным функциям экспедитора относятся: заключение договора с перевозчиком; организация фрахтования транспортных средств; контроль экспедиторской маркировки грузов и пломбирования перевозочных средств и помещений хранения; отслеживание хода выполнения всех работ, связанных с грузом (т. е. погрузочных, перегрузочных и т. д.); оформление товарно-транспортных и других сопроводительных документов, грузовых таможенных деклараций и других документов для таможенной очистки грузов; расчет транспортных платежей и сборов и др.

При приеме груза экспедитор обязан проверить достоверность представленных клиентом необходимых документов, а также информации о свойствах груза, об условиях его перевозки и иной информации, необходимой для исполнения экспедитором обязанностей, предусмотренных договором транспортной экспедиции, после чего выдать клиенту экспедиторский документ и представить клиенту оригиналы договоров, заключенных экспедитором в соответствии с договором транспортной экспедиции от имени клиента на основании выданной им доверенности<sup>2</sup>.

Основные экспедиторские документы законодательно утверждены (поручение экспедитору, экспедиторская расписка, складская расписка), и каждая форма документа содержит графу «Маркировка», в которой должна указываться информация о маркировке груза в соответствии с законодательством Российской Федерации<sup>3</sup>. Отдельных требований необходимости указания сведения об объектах интеллектуальной собственности не установлено. Вместе с тем уже в декларации на товары обязанность по предоставлению этих сведений закреплена. Кроме того, при отсутствии сведений об имеющихся в товаре объектах интеллектуальной собственности высока вероятность отнесения данной партии товара к «рисковым», из этого вытекает возможность применения инструментов системы управления рисками. 4. Покупатель (получатель товара).

Получателем товара в общем порядке может быть любое лицо, которое выполняет требования, относящиеся к декларанту. Эти требования утверждены таможенным законодательством<sup>4</sup>. При декларировании товаров и совершении иных таможенных операций, необходимых для выпуска товаров, декларант вправе, в том числе, осматривать и измерять подлежащие декларированию им товары, в том числе до подачи таможенной декларации; с разрешения таможенного органа брать пробы и образцы подлежащих декларированию им товаров, ввезенных на таможенную территорию Российской Федерации. То есть у него имеется возможность выявить признаки нарушения прав интеллектуальной собственности до подачи таможенной декларации и, в соответствии с порядком, определенным ст. 113 Федерального закона № 289-ФЗ, заявить процедуру уничтожения товара.

Уже при декларировании товаров и совершении иных таможенных операций декларант обязан вместе с декларацией представить в таможенный орган необходимые документы и сведения, в том числе, подтверждающие соблюдение прав интеллектуальной собственности. В качестве декларанта также может выступать уполномоченный экономический оператор, имеющий право на специальные упро-

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 08.09.2006 № 554 «Об утверждении Правил транспортно-экспедиционной деятельности».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 30.06.2003 № 87-ФЗ (ред. от 06.07.2016) «О транспортно-экспедиционной деятельности».

<sup>3</sup> Приказ Минтранса РФ от 11.02.2008 № 23 «Об утверждении Порядка оформления и форм экспедиторских документов».

<sup>4</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза), ст. 127.

щения при совершении таможенных операций и проведении таможенного контроля. Таможенным кодексом<sup>1</sup> определено, что уполномоченным экономическим оператором может быть любое юридическое лицо, вовлеченное в международное движение товарных потоков и признанное таможенным органом государства-члена Союза как соответствующее стандартам безопасности Всемирной таможенной организации. К ним могут относиться производители, импортеры, экспортеры, брокеры, перевозчики, консолидаторы и пр., включенные при соблюдении определенных условий в соответствующий реестр.

Роль уполномоченного экономического оператора в необходимости обеспечения безопасности цепи поставки товаров появляется с момента проверки документов и сведений, погрузки, транспортировки товаров и таможенного декларирования и складирования. В случае выявления признаков контрафактности товаров, выпуск таких товаров будет приостановлен. Товар в соответствии с таможенным законодательством будет приобретать логистические издержки.

5. Федеральная таможенная служба России.

Таможенные органы, выполняя свои основные функции (ст. 351 ТК ЕАЭС), среди которых — защита прав на объекты интеллектуальной собственности на таможенной территории Союза, являются ключевым звеном в обеспечении защиты прав интеллектуальной собственности. Обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности в пределах своей компетенции является относительно новой самостоятельной функцией таможенных органов, которая с 2004 г. была закреплена Таможенным кодексом РФ (п. 5 ст. 403).

Интеллектуальная собственность представляет собой регулирование правом отношений, связанных с использованием и защитой объектов интеллектуальной деятельности. Для таможенных целей интеллектуальная собственность рассматривается как объект международной торговли, а ее защита является, по сути дела, одной из форм внешнеторгового регулирования. Таможенные органы принимают меры в соответствии со ст. 327 ТК ЕАЭС по защите прав на объекты интеллектуальной собственности, связанные с приостановлением срока выпуска товаров. Так, таможенные органы, при принятии решения о приостановлении выпуска такого товара, обязаны уведомить об этом участника ВЭД и правообладателя. При этом в случае, если контрафактность товара не подтвердится решением судебного органа, возместить все издержки участнику ВЭД обязан сам правообладатель.

При получении заявления от правообладателя (его представителя) о необходимости принять меры по защите его исключительных прав, таможенные органы обязаны возбудить дело об административном правонарушении (АП) по профильным статьям: ч. 1. ст. 7.12, ч. 1. ст. 14.10<sup>2</sup>. В случае поступления заявления или иной информации, подтверждающей наличие признаков уголовного преступления<sup>3</sup>, таможенные органы не уполномочены возбуждать уголовные дела по этому профилю и передают материалы дела в соответствующие иные контролирующие органы.

6. Иные контролирующие (компетентные) органы.

В целом можно отметить, что существенная активизация деятельности контролирующих и правоохранительных органов в сфере противодействия обороту контрафактной продукции, наблюдаемая с середины прошлого десятилетия, привела к резкому сокращению доли контрафактной продукции по основным объектам

<sup>1</sup> Там же, ст. 430.

<sup>2</sup> Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 02.10.2018).

<sup>3</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 03.10.2018), ст. 146 и ст. 180.

правовой охраны<sup>1</sup> в их общем товарообороте. Однако, несмотря на снижение этой доли, с учетом возросшей капитализации российского товарного рынка, суммарные потери правообладателей в стоимостном выражении имеют тенденцию к росту.

Таможенное законодательство Союза прямо предусматривает возможность обращения правообладателя (его представителя) за защитой своих прав непосредственно в судебные или иные компетентные органы. Это могут быть: органы прокуратуры, УФАС, МВД России, Роспотребнадзор. В случае постановки вопроса со стороны правообладателя в виде заявления о нарушении своих гражданских прав, вызванных перемещением через таможенную границу лицом контрафактного товара, правообладатель должен обратиться в судебные органы. Поводов может быть несколько: необращение в таможенные органы, например, ввиду недоверия; выявление признаков уголовного преступления и, как следствие, передача таможенными органами по подследственности; в случае желая взыскать суммы с участника ВЭД — потенциального нарушителя его интеллектуальных прав в соответствии с ГК РФ компенсации, в том числе, с последующим уничтожением оборудования, на котором производился контрафакт. Однако следует заметить, что такие случаи практически не встречаются. Это может объясняться как раз фактом того, что таможенные органы реализуют свои функции должным образом.

#### 7. Судебные органы.

В Российской Федерации подтвердить факт контрафактности товара вправе только судебные органы. Федеральным конституционным законом от 06.12.2011 № 4-ФКЗ в системе арбитражных судов создан Суд по интеллектуальным правам. Суд по интеллектуальным правам является специализированным арбитражным судом, рассматривающим дела по спорам, связанным с защитой интеллектуальных прав, в качестве суда первой и кассационной инстанций.

В своей практике судебные органы опираются на представленные доказательства в суде сторон, однако, могут самостоятельно принять решение о признаках контрафактности. ВАС разъяснил, что вопрос о сходстве до степени смешения обозначений является вопросом факта и по общему правилу может быть разрешен судом без назначения экспертизы<sup>2</sup>.

Еще одной категорией, которая не вошла в схему, в связи с ее неоднозначностью включения — владельцы склада и лица, отвечающие за складирование товаров. Эта категория включается в процесс не во всех случаях, однако, когда возникает такая необходимость, то владельцы складов так же выступают заинтересованным лицом. Во-первых, в случае применения процедуры приостановления выпуска товаров, товары, как было указано выше, приобретают либо сохраняют статус находящихся на временном хранении. Во-вторых, если товар хранится на складе, а в отношении этого товара возбуждено дело об АП по подозрению в контрафактности товара, владелец склада обязан предоставить доступ к этому товару и обеспечить проведение всех предусмотренных законодательством РФ мероприятий.

Рассмотрев участников процесса международной цепи поставок специфического товара, содержащего объекты интеллектуальной собственности, важно изучить сам специфический товар, применив объектный метод (рис. 3). Следует отметить, что в соответствии с ГК РФ (ч. 4) к объектам интеллектуальной собственности относятся, помимо представленных, большое количество объектов, но, только в отношении приведенных на рис. 3 объектов, разработаны основы всех составляющих

<sup>1</sup> К основным объектам правовой охраны, в сфере использования, в которых чаще всего встречается контрафактная продукция, можно отнести средства индивидуализации и объекты авторских и смежных прав.

<sup>2</sup> Информационное письмо Президиума Высшего арбитражного суда от 13.12.2007 № 122 «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел, связанных с применением законодательства об интеллектуальной собственности».

цепи: законодательство, участники, механизм действий, ответственность, расчет уплаты платежей. Многие вопросы не урегулированы и не приведены к единству понимания, что и является целью исследования. Остальные объекты интеллектуальной собственности требуют дальнейшего изучения и проработки — например, товары, одновременно содержащие объекты интеллектуальной собственности и подпадающие под действие экспортного контроля и др. То есть, любой товар, содержащий перечисленный выше объект интеллектуальной собственности, будет относиться к объекту рассматриваемой декомпозиции.

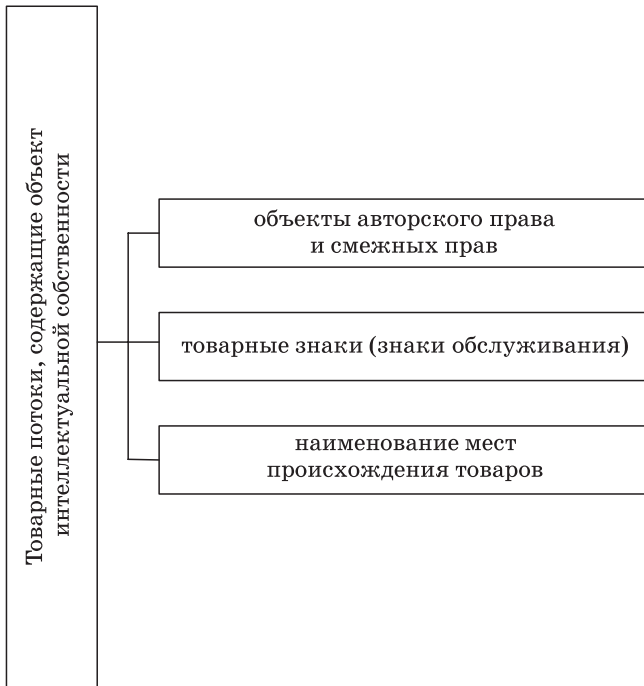


Рис. 3. Объектный подход к международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности

Fig. 3. Object approach to the international chain of deliveries of the goods containing intellectual property items

Рассмотрение в отдельности всех сегментов дает понимание всей сложности и многоуровневости той части логистической системы поставок товаров, которая относится к продукции, содержащей объекты интеллектуальной собственности. И с этой позиции рассмотрение цепи с позиции объектного, субъектного и процессного подхода позволяет всесторонне рассмотреть цепь поставок специфического товара, обозначив дальнейшие направления исследования.

Как показал анализ места субъектов в международной цепи поставок, каждый из них является заинтересованной стороной и, в зависимости от этапа перемещения цепи поставки, обладает определенными *рисками* (рис. 4).

На рис. 4 представлена классификация основных рисков, возникающих в международной цепи в зависимости от вида субъекта. Так, отдельные субъекты связаны с одним риском, минимизация которого зависит от взвешенных действий и наличия полной информации о товаре (например, перевозчик), другие должны раз-



Рис. 4. Риски субъектов международной цепи поставок товаров, содержащих ОИС  
 Fig. 4. Risks of subjects of the international chain of deliveries of the goods containing intellectual property items

работать целую программу, направленную на их минимизацию (например, получатель товара).

А если говорить о последствиях рисков, то их можно разделить на экономические и не носящие экономического характера. К экономическим рискам получателя можно отнести простой товара на складе, срыв сроков контракта, потерю товара в связи с признанием его контрафактным. Со стороны государства это невключение лицензионных платежей в структуру таможенной стоимости, являющейся основой для начисления таможенных платежей. Неэкономические риски связаны с подрывом репутации (со стороны правообладателя) или ввозом недоброкачественного, опасного для жизни и здоровья товара. Отметим, что минимизация этих рисков напрямую зависит от проведения упреждающих мероприятий, к которым можно отнести, прежде всего, указание развернутой информации о товаре и документах, подтверждающих соблюдение прав интеллектуальной собственности.

*Государственное регулирование* международной цепи поставки рассмотренных товаров включает в себя несколько направлений.

1. Регистрация объекта интеллектуальной собственности на территории РФ. Это направление крайне важно, так как право на объект интеллектуальной собственности (за исключением авторского права) возникает с момента регистрации

этого объекта в федеральном органе исполнительной власти в области интеллектуальной собственности — в Роспатенте.

2. Регистрация объекта интеллектуальной собственности в таможенном реестре ФТС России. При условии включения ОИС в таможенный реестр у таможенных органов возникает обязанность по принятию мер, предусмотренных ТК ЕАЭС, в отношении товаров, их содержащих.
3. Принятие мер таможенными органами в отношении товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, внесенные в таможенный реестр. Принятие мер таможенными органами в отношении товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, не внесенные в таможенный реестр, но обладающих признаками контрафактных (289-ФЗ).
4. Проведение просветительской работы с участниками рынка о данных таможенного реестра, о необходимых разрешительных документах, об отдельных графах декларации на товары, сведения о которых представляются таможенным органам. В завершении анализа декомпозиции необходимо остановиться на основных *принципах организации* международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности:
  1. Предоставление при международной поставке государственным контролирующим органам (в том числе таможенным) полной информации об имеющихся объектах интеллектуальной собственности, имеющих непосредственное отношение к товару.
  2. Получение участниками внешнеторговой сделки необходимых документов, подтверждающих соблюдение прав интеллектуальной собственности (Свидетельство Роспатента, лицензионный договор или договор об уступке).
  3. Выполнение государственными контролирующими органами, выступающими от имени государства, международных обязательств в области интеллектуальной собственности.
  4. Предоставление государством заинтересованным лицам права доказывания своих прав на объект интеллектуальной собственности.
  5. Постоянная оценка всеми заинтересованными лицами ситуации на рынке, связанной с оборотом контрафактных товаров.
  6. Выработка на уровне государства решений на основе анализа и оценки показателей по выявлению контрафактных товаров при перемещении через таможенную границу Союза. (Так, в ФТС России существует контрольный показатель эффективности деятельности таможенных органов по выявлению контрафактной продукции.)

Применение данных принципов в организации международной цепи поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, помогает в решении таких задач, как:

- сокращение временных и финансовых издержек со стороны участников ВЭД;
- повышение эффективности деятельности таможенных органов по предоставлению государственной услуги по ведению таможенного реестра и по совершению таможенного контроля за перемещением через таможенную границу Союза товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности;
- повышение ответственности правообладателей по участию в процессах, связанных с задержанием товаров, обладающих признаками контрафактных на всех этапах его выявления (подача декларации на товар, проведение экспертизы, участие в судебном разбирательстве).

Метод декомпозиции позволил провести анализ прав и обязанностей всех участников этого процесса с целью минимизирования логистических издержек, с одной стороны, и повышения эффективности деятельности по недопущению перемещения контрафактной продукции через таможенную территорию Союза — с другой. Не-

обходимость эффективной защиты интеллектуальной собственности обусловлена обязанностью государства охранять здоровье населения, не допускать нанесения морального вреда потребителю, увеличивать налоговые поступления, способствовать высокой инвестиционной активности иностранных правообладателей на основе формирования платформы для отсутствия недобросовестной конкуренции на товарном рынке.

## Литература

1. *Гетман А. Г.* Актуальные вопросы управления рисками в международных цепях поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 64–69.
2. *Лукинский В. С., Лукинский В. В., Плетнева Н. Г.* Логистика и управление цепями поставок: Учебник и практикум. М. : Юрайт, 2016.
3. *Управление цепями поставок: Справочник* издательства Gower / под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс) ; пер. с 5-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2008.

### Об авторе:

**Гетман Анастасия Геннадьевна**, доцент кафедры таможенного администрирования Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; agetman@mail.ru

## References

1. Getman A. G. Topical issues of risk management in the international chains of deliveries of the goods containing intellectual property items // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 10. P. 64–69. (In rus)
2. Lukinsky V. S, Lukinsky V.V., Pletneva N.G. Logistics and management of chains of deliveries. Textbook and practicum. M. : Urait, 2016. (In rus)
3. Gower handbook of supply chain management / Under the editorship of J. Gattorna (an edition R. Ogulin, M. Reynolds); translation from English. M. : INFRA-M, 2008. (In rus)

### About the author:

**Anastasia G. Getman**, Associate Professor of the Chair of Customs Administration of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics; agetman@mail.ru



# Разработка проекта реинжиниринга административных процессов в органах государственной власти

Иванов Д. Ю., Суслов Е. Ю.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*suslov-ey@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются возможность и целесообразность применения методов реинжиниринга бизнес-процессов для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти. Деятельность государственных органов основывается на процессном подходе, в соответствии с которым происходит выполнение разнообразных функций государственного управления и предоставление государственных услуг организациям и гражданам. Значительное количество административных регламентов содержит большое количество процессов, порождающих ряд дополнительных процедур и действий служащих для их выполнения. Для повышения эффективности реализации административных процессов в органах исполнительной власти предлагается использовать методический аппарат реинжиниринга бизнес-процессов, доказавшего свою эффективность при реализации проектов реструктуризации систем управления значительного количества коммерческих организаций. В статье рассматривается методика планирования и последующей реализации проекта реинжиниринга административных процессов в исполнительных органах государственной власти.

*Ключевые слова:* проектный менеджмент, административные процессы, административные регламенты, органы государственной власти, государственные услуги, реинжиниринг процессов

## The Project Development of Administrative Processes Reengineering Within the Public Authorities

Denis Yu. Ivanov, Evgeniy Yu. Suslov\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*suslov-ey@ranepa.ru

## ABSTRACT

In this article is considered the possibility and expediency of methods application of Business Process Re-engineering for increase of activity efficiency of public authorities. The activities of public authorities are based on a process approach, according to which there is a variety of functions of public administration and the provision of public services to organizations and citizens. A significant number of administrative regulations contain a large number of processes that generate a number of additional procedures and actions of employees to perform them. To improve the efficiency of administrative processes in the public authorities it is proposed to use the methodology of Business Process Re-engineering (BPR), which has proved its effectiveness in the implementation of projects of restructuring of management systems of a significant number of commercial organizations. The article deals with the method of development and subsequent implementation of the administrative processes reengineering project in the executive bodies of public authorities.

*Keywords:* project management, administrative processes, administrative regulations, public authorities, public services, process reengineering

## Введение

В настоящее время основным применяемым инструментом оптимизации систем государственного управления, по сути, является административное реформирование. Однако, по мнению ряда исследователей, федеральный и региональный опыт проведения административных реформ не обеспечил существенный прирост эффективности в государственном управлении [2, с. 2; 3].

В сегодняшней системе органов государственной власти реализуется вертикальная централизованная модель управления, в которой вышестоящий руководитель является основным заказчиком (выгодоприобретателем) результатов деятельности подразделения и органа власти в целом. В горизонтальной модели (в большей мере обеспечивающей реализацию предназначения органов публичного управления) в фокусе находится человек, гражданин, его интересы и потребности [4, с. 118]. В отличие от вертикальной модели, где методология формируется вокруг функций управления, основой модели горизонтальной является процессный подход, где деятельность организации представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, каждый из которых добавляет определенную ценность в удовлетворение запроса конечного потребителя — гражданина, организации.

## Материалы и методы

Процессная методология оптимизации управленческих функциональных структур все чаще находит свое применение в системе органов государственной власти. За последние несколько лет можно наблюдать повсеместное экстраполирование методики «бережливого производства» процессного подхода из практики оптимизации деятельности бизнес-структур на государственные структуры [7, с. 150].

Международный стандарт менеджмента качества ИСО серии 9000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы (в форме материалов, ресурсов, требований) для получения наменного результата, т. е. выхода (например, продукции или услуги), который удовлетворяет требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные правовые требования»<sup>1</sup>. В контексте данного определения, процессы проектируются и имплементируются с целью максимизации ценности для потребителя.

Таким образом, любой административный процесс органов власти преобразует входы в выходы и состоит из последовательности шагов (операций). Процессы обеспечиваются ресурсами — персоналом, оборудованием, финансами и регулируются управленческими воздействиями и стандартами. В данной работе будем использовать методы и процедуры, изложенные в Своде знаний по управлению бизнес-процессами [9].

### • *Создание ценности в процессном подходе*

Абсолютно все осуществляемые процессы содержат «потери» — деятельность, потребляющую ресурсы, но не создающую (не добавляющую) никакой ценности для потребителя [1, с. 127]. Среди потребителей результатов процессов государственного управления можно выделить следующие группы:

- 1) внешние потребители (граждане, органы государственной власти разных уровней, органы местного самоуправления, контрольно-надзорные органы, коммерческие компании, общественные организации, СМИ и др.);
- 2) внутренние потребители (государственные органы, в том числе разных ветвей власти, и их структурные подразделения, консультативные, коллегиальные и совещательные органы, подведомственные учреждения).

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2005. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Под ценностью государственной услуги будем понимать значение, представляемое услугой для удовлетворения той или иной потребности потребителя, производящего оценку [8, с. 28].

*Основной задачей реинжиниринга является максимальное исключение из процесса операций, не добавляющих ценности для услуги, предоставляемой конечному потребителю процесса.*

*Классификация операций с точки зрения добавления ценности*

Все операции можно условно разделить на три типа [1, с. 127]:

- 1) добавляющие ценность для конечного потребителя — требуют тщательного выделения и являются основой для перестройки процесса;
- 2) добавляющие ценность для системы управления — требуют максимального сокращения при невозможности отказа от них;
- 3) не добавляющие ценности — требуют идентификации и исключения из процесса.

• *Виды потерь*

С точки зрения Lean-концепции в процессах госуправления, потери группируются в шесть основных видов [6, с. 17]:

1. «Брак, Переделка, Дефекты» — редактирование документов в процессе согласования, исправление ошибок в документах.
2. «Временные ожидания» — ожидание получения доступа к информации, необоснованная длительность подготовки и рассмотрения документов.
3. «Интеллект» — выполнение функций, не свойственных или не соответствующих уровню подготовки специалиста (управленца).
4. «Излишние движения» — излишние перемещения документов и сотрудников.
5. «Перепроизводство» — подготовка излишних документов и документов, по которым не происходит реагирования.
6. «Излишняя обработка» — дублирование информации в различных видах при подготовке документов.

• *Построение карты процесса*

Для визуального выявления потерь можно использовать метод построения карты процесса<sup>1</sup>. Карта процесса — графическая, системная визуализация процесса с определением взаимосвязанных операций в составе процесса, входных и выходных данных. Тип карты выбирается в соответствии с целью улучшения процесса, его перепроектирования.

В ходе построения карты процесса могут возникать разные типы операций:

- 1) последовательные операции — получение результата одной операции одного структурного подразделения предполагает передачу на следующий этап;
- 2) параллельные операции — к таким операциям относится, например, согласование проектов нормативных правовых актов одновременно в нескольких органах власти;
- 3) циклические операции — к циклическим операциям, как правило, относятся процессы согласования, сбора отчетности: документ отправляется на проверку, в случае несоответствия требованиям документ отправляется обратно с целью внесения изменений. Так может продолжаться до тех пор, пока документ не будет соответствовать требованиям.

## Результаты

Предлагается проведение реинжиниринга стандартизированных административных процессов в органах государственной власти по следующим проектным этапам:

1. *Подготовительный (организационный) этап.* На данном этапе решаются организационные вопросы, в том числе создание проектной команды, определение

<sup>1</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

необходимости в проведении реинжиниринга стандартизированного административного процесса, обучение участников проектной команды методологии реинжиниринга, сбор первоначальной информации, закрепление обязанностей и т. д.

2. *Аналитический этап.* В ходе этапа анализируется текущее состояние с выявлением проблемных участков и причин, составляется текущая модель стандартизированного процесса («Как есть»), уточняются цели оптимизации процесса, в обязательном порядке просчитываются риски.
3. *Проектирование.* Разрабатывается оптимальная (желаемая) модель стандартизированного процесса («Как должно быть»), определяется комплекс управленческих решений по улучшению стандартизированного процесса, утверждается план-график работ («дорожная карта» или план мероприятий) по реинжинирингу стандартизированного процесса.
4. *Внедрение и контроль.* На заключительном этапе осуществляется реализация плана работ по реинжинирингу процессов. Формируется панель контроля оптимизированного процесса с целью проведения мониторинга реализуемых изменений с оценкой отклонений и разработкой корректирующих действий.
1. *Подготовительный (организационный) этап.*

1.1. Необходимо провести диагностику всех процессов, осуществляемых в органах власти, и определить перечень стандартизированных процессов. Перечень стандартизированных процессов утверждается отраслевым заказчиком проекта.

1.2. Формируется матрица процессов, на основе которой отбираются стандартизированные процессы, требующие оптимизации, определяются и согласовываются с отраслевым заказчиком цели реинжиниринга процессов.

Целями реинжиниринга стандартизированных административных процессов могут быть:

- оптимизация потоков информации, движения документов, улучшение рабочего пространства;
- устранение (уменьшение количества) ошибок, возникающих в ходе осуществления процесса;
- сокращение сроков осуществления процесса и получения конечного результата.

1.3. Определяются основные характеристики процесса:

- цель процесса (зачем он необходим),
- потребитель (для кого этот процесс осуществляется),
- владелец процесса (орган власти, ответственный за осуществление процесса).

1.4. Орган государственной власти, являющийся владельцем процесса, образует проектную команду по реинжинирингу процесса и утверждает план работы с установлением ответственности каждого участника команды проекта.

1.5. Курирующий орган власти осуществляет ознакомление всех участников проекта с методикой описания стандартизированных процессов и проводит обучение методологии и инструментам реинжиниринга процессов.

1.6. Команда проекта осуществляет сбор первичных данных по процессу (нормативные правовые акты, действующие административные, структурные и должностные регламенты) и, в случае необходимости, проводит функциональный анализ.

2. *Аналитический этап.*

К основным инструментам концепции бережливого производства относится картирование потока создания ценности<sup>1</sup>.

2.1. Проектная команда формирует карту текущего состояния стандартизированного процесса («Как есть»).

<sup>1</sup> ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.

Виды карты процессов:

*Карта процесса создания ценности (Value Stream Map, VSM):* выявление этапов процесса, которые ведут к конечному результату, а также этапов, не приводящих к конечному результату, однако занимающих большую часть времени.

По сути это графическая (схематическая) визуализация действий, которые совершаются с преобразуемым ресурсом (поданным на вход процесса) по мере его продвижения к конечному потребителю (внутреннему или внешнему). В ней отражаются все этапы, начиная с постановки задачи, разработки и заканчивая передачей результата конечному потребителю, а также дальнейшая работа, если такая предполагается в рамках процесса.

Различают два типа карт: текущего и будущего состояния. «Первый отражает модель процесса на текущий момент и служит для его диагностики (выявления потерь), а второй — то, каким он должен быть в будущем — более совершенном состоянии»<sup>1</sup>. При этом второй тип карт служит для проектирования (перепроектирования) процесса.

Для оценки эффективности процесса, описанного по методу VSM, важны следующие параметры:

- 1) длительность процесса — общее время процесса от первоначального этапа до полного завершения процесса;
- 2) производительное время — время, в течение которого реально происходит работа;
- 3) время простоя — время, в течение которого над документом / продуктом не производится работа.

Последовательность шагов:

- 1) на карту наносится название процесса;
- 2) определяется начало процесса, обозначается в левой части карты;
- 3) определяется окончание процесса, обозначается в правой части карты;
- 4) начинать нужно с «конца», т. е. с этапа (операции) после которой преобразуемый ресурс непосредственно попадает к клиенту, в виде конечного результата. Далее включаются все этапы последовательно, пока не наступит начало процесса. Каждый этап должен иметь информацию об исполнителях, сроках, результатах этапа;
- 5) на карту наносятся информационные потоки (планирование команды, распоряжения, контроль, коммуникация, отчетность) с учетом исполнителя, сроков, документа, способа реализации, используя условные обозначения;
- 6) наносится поток работы документов, используя условные обозначения;
- 7) обозначаются этапы, которые не имеют конечного результата;
- 8) проводится хронометраж каждого этапа процесса и наносится временная шкала и значения на карту;
- 9) подсчитывается длительность процесса и сопоставляется с временем простоя.

Необходимо определить потери в исследуемом процессе, минимизировать и (или) устранить их, что должно привести к достижению оптимизационных целей (устранение задержек, ошибок, безрезультатных процедур).

*Кросс-функциональная карта процесса (MIFA):* позволяет четко графически описать участие нескольких участников в одном процессе. Кросс-функциональная карта процесса используется для анализа функций и последовательности шагов, потоков информации и материалов.

Данный тип карты отражает функциональное участие разных структурных под-

<sup>1</sup> Карта потока создания ценности (VSM) — эффективный инструмент диагностики и проектирования бизнес-процессов в Бережливом Производстве [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lean-consult.ru/blog/karta-potoka-sozdaniya-tsennosti-vsm/> (дата обращения: 27.01.2019).

разделений в процессе, а также исключает дублирующие этапы и упрощает процесс, исключив безрезультатные (лишние) этапы процесса.

Последовательность шагов:

- 1) определить всех участников процесса, появляющихся на всех этапах процесса. В верхнем левом углу должен располагаться конечный потребитель;
- 2) определить границы процесса, т. е. событие, инициирующее процесс, событие, при котором потребитель получает результат (услугу);
- 3) определить, кто получает результат исходного шага (преобразуемый ресурс) и какие действия предпринимаются над полученным ресурсом;
- 4) повторить, определив, кто получает преобразованный ресурс с предыдущего шага и какие действия совершаются;
- 5) повторять шаг 4, пока не получен конечный результат;
- 6) пронумеровать этапы процесса и согласовать вертикально с участниками, отметить фактическое время выполнения операций в процессе.

На полученной карте необходимо отметить шаги, которые можно отменить, оптимизировать, централизовать. Также исключаются дублирующие функции.

*Диаграмма «спагетти»* визуализирует потоки и помогает оптимизировать их, чтобы упростить процесс передачи информации или документов.

2.1.1. Составляется перечень работ (действий), осуществляемых в рамках процесса.

2.1.2. Определяются участники процесса и их должностные обязанности.

2.1.3. Проводится интервьюирование руководителей структурных подразделений, задействованных в осуществлении процесса.

2.1.4. Проводится интервьюирование работников структурных подразделений, непосредственно осуществляющих процесс.

2.1.5. Проводится дополнительное исследование осуществления процесса каждым участником процесса (например, «фотография» рабочего дня).

2.1.6. Определяются взаимосвязи между отдельными действиями, устанавливается продолжительность осуществления отдельных действий.

2.1.7. Определяются основные причины проблем процесса. Осуществляется анализ потерь и предварительный расчет стоимости (в усл. единицах, в рублях, метрах, человеко-часах и пр.). По результатам формируется реестр потерь.

Детальный реестр потерь необходим для:

- корректного составления карты целевого состояния стандартизированного процесса и формирования конкретных и достижимых целей;
- ранжирования проблем по значимости и распределения усилий команды проекта по ликвидации проблем;
- для объективной оценки проведенных мероприятий по ликвидации проблем и расчета экономического эффекта.

Реестр потерь согласовывается с владельцем процесса — руководителем органа государственной власти.

2.1.8. Первоначальная визуализация процесса проводится вручную, после чего визуальная информация переводится в электронный формат и включается в состав документации проекта.

Карта текущего состояния стандартизированного процесса также согласовывается и утверждается руководителем органа власти — владельцем процесса.

2.2. После формирования карты текущего состояния стандартизированного процесса проектная команда составляет таблицу основных причин проблемы процесса. Рекомендуемый метод: построение причинно-следственной диаграммы.

*Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Ишикавы)* — инструмент, который помогает визуально отразить проблему (следствие) и множество потенциальных причин этой проблемы.

2.3. Команда проекта на основе выявленных проблем и анализа текущего состояния стандартизированного процесса задает целевые критерии достижения оптимальной (желаемой) модели осуществления процесса. Результаты оформляются в паспорт проекта по оптимизации процесса.

Паспорт проекта по оптимизации процесса согласовывается и утверждается руководителем органа государственной власти — владельцем процесса.

### 3. Проектирование.

3.1. Проектная команда с учетом результатов, полученных на втором этапе, разрабатывает оптимальную (желаемую) модель стандартизированного процесса («Как должно быть»).

3.1.1. Собираются предложения руководителей и работников структурных подразделений, задействованных в осуществлении процесса.

3.1.2. Разрабатывается концепция оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть»).

3.1.3. Осуществляется перепроектирование стандартизированных процессов с применением методов реинжиниринга.

3.1.4. Определение разрывов (препятствий и барьеров) между текущей моделью стандартизированного процесса («Как есть») и оптимальной (желаемой) моделью стандартизированного процесса («Как должно быть»).

Оптимальная (желаемая) модель стандартизированного процесса («Как должно быть») согласовывается и утверждается руководителем органа власти — владельцем процесса.

3.1.5. Команда проекта формирует перечень управленческих решений по оптимизации стандартизированного процесса.

Критерии выбора управленческих решений:

- оценка рисков реализации предлагаемого решения;
- сопоставление затрат и результатов реализации предлагаемого решения;
- расчет экономии, связанной с предлагаемым решением.

3.2. Проектная команда разрабатывает план-график внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») с определением ресурсов, сроков, результатов, ответственных.

План-график внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») согласовывается и утверждается руководителем органа государственной власти — владельцем процесса.

### 4. Внедрение и контроль.

4.1. Внедрение оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») осуществляет орган власти — владелец процесса.

4.1.1. Осуществляется подготовка итогового отчета (служебной записки или аналитической справки с предложениями) по итогам реинжиниринга стандартизированного процесса.

4.1.2. Разрабатываются и утверждаются проекты новых нормативных правовых актов, регламентов осуществления стандартизированного процесса.

4.1.3. Обеспечивается развитие соответствующей инфраструктуры, внедрение информационных технологий (при необходимости).

4.1.4. Организуется обучение по развитию компетенций работников органов исполнительной власти в сфере реинжиниринга процессов.

4.2. Команда проекта осуществляет мониторинг внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») в соответствии с планом-графиком работ. Основные задачи мониторинга отслеживания:

- соблюдение сроков внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть»);
- повышение эффективности стандартизированного процесса;

- динамика изменений показателей эффективности;
- достижение целевых показателей.

4.3. Проектная команда фиксирует, анализирует и оценивает все отклонения и проводит корректирующие мероприятия по соблюдению плана-графика работ.

4.4. В ходе мониторинга внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») могут проводиться опросы (анкетирование) работников, участвующих в процессе с целью учета предложений и замечаний.

4.5. Для определения эффекта от проведенных мероприятий курирующим органом власти проводится аудит процессов:

- частота аудита — один раз в квартал или полгода;
- предмет аудита — новый стандартизированный процесс;
- механизм аудита — проверка процедур мониторинга эффективности, отчетов и реализации типовых улучшений, рекомендованных для внедрения;
- инструмент аудита — статистика из регулярных отчетов об эффективности, мнение (отзывы) заказчика, клиентов, сотрудников.

По результатам аудита формируется краткий отчет, который направляется руководителю органа государственной власти — владельцу процесса.

## Выводы

Вызванная техническим прогрессом необходимость увеличения производительности труда влечет за собой ускорение и оптимизацию производственных и управленческих процессов. В столь быстром темпе труда и жизни одним из главных требований к организационным процессам является гибкость их конструирования и настройки, а также скорость их оптимизации.

Система государственного управления также не остается в стороне от столь масштабных системных трансформаций. Следование более высоким стандартам качества государственного управления требует переосмысления и переоценки основных административных процессов. В современном обществе одним из достаточно распространенных и эффективных способов достижения этой цели является реинжиниринг. Его суть состоит в адаптации устаревших, требующих перестройки административных функций к реалиям сегодняшнего цифрового общества [10, с. 47]. Следствием реинжиниринга в органах власти должно становиться повышение качества и скорости оказания государственных услуг гражданам и организациям, сокращение задействованных трудовых ресурсов (так как низкоквалифицированную работу могут выполнить, скажем, автоматизированные комплексы), неизбежная переквалификация работников [5, с. 70], сокращение временных затрат на исполнение государственных функций и полномочий.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что задачи социально-экономического развития страны требуют радикальной оптимизации сферы государственного управления на основе горизонтальной модели и предъявляют новые требования к проектированию и реализации административных процессов. Применение методики реинжиниринга позволяет представить управленческий процесс в виде многослойной платформы-конструктора, части которой разбираются, исключаются, дополняются и активизируются в зависимости от ситуации. Это комплексный, но достаточно гибкий инструмент оптимизации функциональной и организационной структур органов государственного управления.

## Литература

1. Будченко Л. В., Калинина Д. В. Картирование процессов как инструмент организации производства // Мир транспорта. 2015. Т. 13. № 1. С. 126–137.



2. Бычкова А. Н., Юдина М. А., Землянская А. В. Административная реформа в Российской Федерации: ретроспективный анализ, итоги и перспективы // Инновационная экономика и общество. 2016. № 4 (14). С. 2–11.
3. Вульфович Р. М. Административные реформы в постсоветской России: основные проблемы и результаты // Управленческое консультирование. 2017. № 12. С. 102–110.
4. Грызунова Г. В. Реинжиниринг административных процессов в контексте модернизации государственной службы: региональный аспект // Уч. зап. ЗабГУ. Сер. Философия, социология, культурология, социальная работа. 2011. № 4. С. 117–122.
5. Дочкин С. А. Реинжиниринг системы муниципального управления через совершенствование подготовки кадров // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2015. №6–2. С. 70–74.
6. Ефремов В. Е. Бережливое производство // Управление качеством медицинской помощи. 2017. № 1–2. С. 16–20.
7. Карамышев А. Н., Казаева М. С., Абросимова Е. В., Федоров Д. Ф. Анализ процессной методологии управления «бережливое производство» // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2017. № 3. С. 148–150.
8. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
9. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М. : Альпина Диджитал, 2013.
10. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.

#### Об авторах:

**Иванов Денис Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; ivanovnir@gmail.com

**Суслов Евгений Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; suslov-ey@ranepa.ru

#### References

1. Budchenko L. V., Kalinina D. V. Mapping of Processes as a Tool of Industrial Engineering // World of transport [Mir transporta]. 2015. V. 13. N 1. P. 126–137. (In rus)
2. Bychkova A. N., Yudina M. A., Zemlyanskaya A. V. Administrative reform in Russia: retrospective analysis, results and perspectives // Prospects of economics and society [Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo]. 2016. N 4 (14). P. 2–11. (In rus)
3. Vulfovich R. M. Administrative Reforms in Post-Soviet Russia: Principal Problems and Results // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2017. N 12. P. 102–110. (In rus)
4. Gryzunova G. V. Reengineering of administrative procedures under civil service modernization: regional aspect // Scientist's Notes. ZabSU. Ser. Philosophy, Sociology, Culture, Social Work [Uchenye zapiski ZabGU. Ser. Filosofiya, sotsiologiya, kul'turologiya, sotsial'naya rabota]. 2011. N 4. P. 117–122. (In rus)
5. Dochkin S. A. Reengineering of a local government system through improving the training // New Science: theoretical and practical view [Novaya nauka: teoreticheskii i prakticheskii vzglyad]. 2015. N 6–2. P. 70–74. (In rus)
6. Efremov V. Ye. Lean Production // Healthcare quality management [Upravlenie kachestvom meditsinskoj pomoshchi]. 2017. N 1–2. P. 16–20. (In rus)
7. Karamyshev A. N., Kazaeva M. S., Abrosimova E. V., Fedorov D. F. «Lean production» process-based management methodology analysis // Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov [Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V. G. Shukhova]. 2017. N 3. P. 148–150. (In rus)
8. Repin V. V. Business processes. Modeling, implementation and management. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2013. (In rus)
9. Business Process Management Common Body of Knowledge: BPM СВОК 3.0 / ABPMP Russian Chapter. M. : Alpina Didgital, 2013. (In rus)

10. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and Its Impact on the Russian Economy and Society: Advantages, Challenges, Threats and Risks // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 10. P. 46–63. (In rus)

**About the authors:**

**Denis Yu. Ivanov**, Associate Professor of the Chair of Management of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences; ivanovnr@gmail.com

**Evgeniy Yu. Suslov**, Associate Professor of the Chair of Management of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; suslov-ey@ranepa.ru

# Присяга как фактор обеспечения суверенитета России

Кавеев К. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; kawejew@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В статье раскрывается проблема обеспечения политического суверенитета России в условиях неравномерного, противоречивого и динамичного социально-политического и экономического мирового развития. Острота проблемы связана со снижением уровня государственного управления, вызванного, с одной стороны — ослаблением ответственности государственных служащих и сохранением высокого уровня коррупции в органах государственной власти. С другой — с вызовами «четвертой» технологической революции, важнейшим следствием которой является развитие информационных технологий и формирование «цифровой» экономики. Одним из важнейших условий, по мнению автора, обеспечения политического суверенитета РФ, в частности, современной его формы, «информационного» суверенитета, является внедрение института присяги в государственную службу и, в первую очередь — в гражданскую. Институт присяги, как показывает мировая практика на примере его применения в ряде государств, внедренный в российскую политическую практику, позволит снизить, по мнению автора, уровень негативных явлений, таких как безответственность и коррупция в гражданской государственной службе и позволит обеспечить более высокое качество государственного управления.

*Ключевые слова:* государственная служба, государственная гражданская служба, присяга, присяга государственных гражданских служащих, суверенитет, внутренний суверенитет, внешний суверенитет, информационный суверенитет, обеспечение суверенитета

## Oath as Factor of Ensuring Sovereignty of Russia

Kamil A. Kaveev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; kawejew@yandex.ru

## ABSTRACT

In the article, reveal a problem of ensuring political sovereignty of Russia in the conditions of uneven, contradictory and dynamic socio-political and economic world development. The sharpness of a problem is connected with decrease in level of the public administration caused on the one hand — easing of responsibility of public servants and preservation of high level of corruption in public authorities. With another, — with calls of the “fourth” technological revolution. The major consequence of which information technology development and formations of “digital” economy is. One of the major conditions, according to the author, ensuring political sovereignty of the Russian Federation, in particular, of its modern form, “information” sovereignty, is introductions of institute of the oath in public service, and first of all in civil. The institute of the oath as the world practice on the example of its application in a number of the states, introduced in the Russian political practice shows, will allow lowering, according to the author, the level of the negative phenomena as irresponsibility and corruption in civil public service and will allow providing higher quality of public administration.

*Keywords:* public service, public civil service, oath, oath of the public civil servants, sovereignty, internal sovereignty, external sovereignty, information sovereignty, ensuring sovereignty

Со времени выделения гражданской службы в самостоятельную сферу профессиональной служебной деятельности правительство России рассматривало формирование персонала государственной службы в качестве важнейшего условия эффективного государственного управления. Неслучайно эти вопросы являлись предметом постоянного и всестороннего внимания верховной власти.

Процесс формирования государственной службы с самого начала обеспечивался соответствующей нормативно-правовой базой. В нормативно-правовых актах были сформулированы цели, задачи и принципы формирования корпуса государственных служащих; был определен механизм отбора кадров в административные органы; правила приема в органы государственного управления; порядок назначения на должности; основные требования для поступающих на государственную службу [5, с. 60–61]. При этом принятие на государственную службу предполагало принятие присяги. Со времен императора Петра I вводилось множество различных присяг. Первоначально принятие присяги относилось к воинской государственной службе. В России статус государственного закона присяга приобрела с появлением Указа Петра I от 26 апреля 1715 г., в котором повелевалось «...всем обще нашим генералом, штаб, обор и ундер-офицерам и салдатам, как подданным, так и чужестранным, в службе нашей пребывающим, покорным и послушным быть по своей должности, и все пункты сего артикула право исполнять, и всякому особо высокого и низкого чина без всякаго изъятия нам, яко государю своему, присягу чинить...»<sup>1</sup>.

В июне 1719 г. специальным указом Императора Петра I «О присяге на верность службы» предписывалось привести к присяге чиновников Сената и коллегий, губернаторов, воевод и других. Таким образом, в первой половине XVIII в. принятие российского подданства или вступление на государственную службу регулировалось правовым актом — Присягой на верность службе (присяга на подданство, присяга определенному роду войск и т. д.), которая рассматривалась как гарантия преданности и верности Государю и Отечеству. В присяге закреплялись неукоснительные требования как к государственным служащим, так и к людям, постоянно находящимся на военной службе, или проходящим подготовку к ней. Далее присягу давали члены возникших позднее Государственного совета, Комитета министров, Государственной думы, чиновники высших, центральных и местных органов государственного управления. Важно подчеркнуть, что Петр I сам составил текст присяги, который подписал в марте 1711 г. Согласно тексту присяги, вступающие в должность давали клятву «до последней своей силы» верно служить государству, повседневно и энергично отстаивать государственные интересы, «честно и чисто, неленостно, но паче ревностно» исполнять должностные обязанности при условии ответственности перед гражданским и Божьим судом в случае нарушения ими взятых на себя обязательств.

Данный краткий исторический экскурс подчеркивает значимость института присяги для укрепления отечественной государственности. Возникшая традиция принятия присяги сохранялась и в дальнейшем. В советское время она была сохранена и была обязательной только при призыве на военную службу. После распада СССР и возникновения Российской Федерации как демократического государства возникла необходимость в полной мере восстановления института присяги. Была восстановлена прерванная многовековая историческая традиция. Мировая практика подтверждает, что наличие в законодательстве государства института присяги является важнейшим показателем его демократичности. Реализация института присяги в России в настоящее время имеет свою особенность. В Российском законодательстве на федеральном уровне закреплено несколько видов присяги. Чаще всего она применяется к ли-

<sup>1</sup> Артикул воинский [1715] [Электронный ресурс]. URL: [http://militera.lib.ru/regulations/russr/1715\\_artikul/pre.html](http://militera.lib.ru/regulations/russr/1715_artikul/pre.html) (дата обращения: 12.02.2019).

цам, замещающим государственную должность («политические» чиновники и «политические» назначенцы). Это Президент РФ, главы субъектов Федерации, члены Конституционного Суда, Уполномоченный по правам человека, Генеральный прокурор и пр. Присягу принимают сотрудники военизированных организаций, а также лица, связанные больше с юридической деятельностью. Но не существует единого текста присяги. Так, в Конституции РФ есть один текст присяги Президента РФ. В Федеральном Конституционном законе установлен текст присяги для судей Конституционного Суда РФ, Уполномоченного по правам человека в РФ. Законом РФ определяется присяга федеральных судей, присяга Генерального прокурора, прокуроров, сотрудников Следственного комитета, сотрудников органов внутренних дел, судебных приставов, сотрудников Таможенной службы, адвокатов и пр. В субъектах РФ сложилась своя практика закрепления института присяги с учетом своей специфики. В этом перечне мы не обнаруживаем закрепления присяги для лиц, замещающих должности профессиональной государственной гражданской службы органов государственного управления и служащих органов муниципального управления, хотя их численность в общей массе служащих является преобладающей. Как видим, институт присяги применяется широко, но нет единообразия в построении текстов. Следует отметить, что и законодательно определение термина «присяга» также отсутствует. В справочной литературе содержание термина «присяга» раскрывается по-разному: официальное торжественное обещание<sup>1</sup>, клятва на верность Конституции и служению народу, которую дает должностное лицо при вступлении на высокую государственную должность<sup>2</sup>, клятва соблюдать верность, какое-либо обязательство<sup>3</sup>, торжественное обещание соблюдать верность, поступать правильно, по закону<sup>4</sup>. Приведенные примеры свидетельствуют, что в содержании присяги делается акцент на различные ее аспекты. Наличие такого разнообразия подходов к содержанию данного термина наталкивает на мысль о необходимости единого определения содержания термина присяги. Отталкиваясь от него, можно будет сформулировать далее «рамочный» текст самой присяги, включая в него некоторые элементы, учитывающие особенности того или иного субъекта деятельности или службы. Необходимо создание механизма правового регулирования принятия присяги и принятия федерального закона о присяге. Для присяги гражданских и муниципальных служащих внести поправки в федеральные законы о государственной гражданской службе и муниципальной службе.

Как было отмечено выше, институт присяги реализован преимущественно в военной, правоохранительной и юридической службе и деятельности. Замещение же должностей профессиональной гражданской службы органов исполнительной власти осталось вне этой процедуры. Необходимость принятия присяги для гражданских служащих вытекает из важности деятельности, которую они осуществляют. Это практическое осуществление государственного управления. Оно по определению должно быть эффективным. Но реалии совсем другие. Можно предположить, что возможно и по этой причине в деятельности гражданской службы остаются прежние и накопилось множество новых проблем. Как и ранее, остро стоят вопросы исполнительской дисциплины и коррупции гражданских служащих. Эти процессы порождены как объективными, так и субъективными явлениями. Объективные связаны с трудностями и противоречивостью осуществления экономических реформ. На это влияет также и неоднородность состава государственных служащих по возрасту,

<sup>1</sup> Словарь русского языка: ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов / под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. 24-е изд., испр. М.: ИД ОНИКС 21 век; Мир и образование. М., 2004. С. 896.

<sup>2</sup> Большая юридическая энциклопедия. М.: ЭКСМО. 2008. С. 492.

<sup>3</sup> *Ефремов Т. Ф.* Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. М.: Русский язык. 2000. С. 655.

<sup>4</sup> Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Д. Н. Ушакова. Т. 3. М., 1939 (переиздавался в 1947–1948 гг.), репринтное издание. М., 2000. С. 312.

квалификации, опыту, уровню компетенции. Последствиями объективных процессов являются и субъективные, которые проявляются в изменении системы ценностей и морали части государственных служащих. Поэтому понятна особая озабоченность государства уровнем коррумпированности современных российских чиновников, чьи знания, умения и навыки были сформированы в иной общественной среде, требовавшей иных личностных и деловых качеств [4]. Негативные последствия, порождаемые этим явлением, не только препятствуют прогрессивному, поступательному развитию общества, но и представляют серьезную угрозу интересам национальной безопасности страны [7] и ее суверенитету. Можно вспомнить, что в этом году, а у нас сегодня 2019 г., прошло уже десять лет, как был принят Федеральный закон «О противодействии коррупции». За это время проделана определенная положительная работа, есть некоторые успехи, но проблем еще много. Коррупция дошла и до верхних этажей государственной власти и управления. Если в 90-е годы прошлого века основными фигурантами большей частью были представители криминальных кругов, то сегодня это уже чиновники высокого ранга. Это заместители министров, губернаторы, высокопоставленные военные, силовики, руководители крупных корпораций и банков. По рейтингу международной организации «Трансперенси Интернешнл» РФ занимает 138-е место в мире<sup>1</sup>. Сложившаяся ситуация становится угрожающей. Это вызывает беспокойство у политического руководства страны. Не случайно и своевременно возникла инициатива Президента страны о необходимости введения института присяги для гражданских служащих. В январе 2016 г. состоялось очередное заседание антикоррупционного Совета по противодействию коррупции. На Совете обсуждались дальнейшие шаги по совершенствованию государственной антикоррупционной политики. По его итогам Президент России В.В. Путин поручил своей администрации «представить в установленном порядке предложения о введении процедуры принятия присяги государственными гражданскими служащими и дисциплинарной ответственности в случае установления фактов ее нарушения»<sup>2</sup>. Дальнейшее развитие института присяги должно касаться большей части и «политических» чиновников. Так, в Государственной Думе Федерального Собрания РФ рассмотрен в первом чтении законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон «О порядке формирования Совета Федерации Федерального Собрания РФ», в соответствии с которым вступление сенаторов в должность будет сопровождаться принесением присяги на верность Конституции РФ, демократии и народу. В случае его принятия, присягу сенаторы будут приносить сразу после подтверждения их полномочий Советом Федерации РФ. По нашему мнению, принятие присяги должно также касаться и самих депутатов Государственной Думы. Данная мера восстанавливает историческую традицию, так как члены Государственного совета царской России также приносили присягу. Такая практика имеет место в мировой практике в настоящее время. Это пример Венгрии, Норвегии, США, Швеции и пр. Принимают присягу и депутаты Палаты депутатов Чешской Республики. Причем она закреплена в конституции страны и имеет единое содержание, как для депутатов, так и для сенаторов. Следовательно, принятие присяги в России государственными служащими и должностными лицами органов государственной власти является актуальным и соответствует современной практике демократических государств. Необходимость распространения института присяги также должна касаться лиц, получающих впервые российское гражданство. Доля таких лиц неуклонно растет. Причем государства, граждане которых желают получить российское гражданство, не ограничиваются только государствами ближнего зарубежья. Гео-

<sup>1</sup> Костиков В. Много ли человеку надо? // Аргументы и факты. 2019. № 6. С. 5.

<sup>2</sup> Перечень поручений Президента РФ по итогам заседания Совета по противодействию коррупции 26 января 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/51361> (дата обращения: 23.02.2019).

графия таких государств значительно шире. Этот процесс вызван экономическими трудностями и политической нестабильностью некоторых государств ближнего зарубежья. Этому также способствует и разрушение государственности ряда стран и потеря ими своего суверенитета в результате агрессии или гражданских войн. Президент России В.В. Путин предложил ввести присягу или клятву для тех, кто проходит через процедуру получения российского гражданства.

Это вызвано значительным притоком иностранцев. За пять лет количество получающих гражданство РФ удвоилось до 269 тыс. в 2018 г.<sup>1</sup> Президент попросил депутатов Государственной Думы разработать текст такой клятвы, с учетом российских реалий и традиций<sup>2</sup>. В этом контексте распространение применения института присяги на более широкий круг субъектов соответствует современной мировой практике и является показателем развития демократии. Можно с большой долей уверенности полагать, что реализация института присяги позволит сузить границы уровня существования коррупции в стране. Несомненно, это положительно скажется на ее экономическом положении в целом, на состоянии морального климата в стране. Важность института присяги для нашей страны и государства значительно шире. В конечном счете, не умаляя значение и прочих обстоятельств, которые важны и значимы, главное назначение института присяги все же состоит в обеспечении суверенитета Российского государства. Обращение к отечественной истории тому свидетельство. На протяжении многих веков Россия постоянно боролась и отстаивала свою независимость и государственный суверенитет. В зависимости от формы правления, присягая сначала монарху, а значит и государству, позднее Конституции, должностные лица всех видов государственной службы были обязаны, выполняя неукоснительно свои должностные обязанности, осуществляя государственное управление, укреплять суверенитет страны и государства. Таким образом, суверенитет — это «необходимый признак государства, определяемый в единстве политического содержания, состоящего в возможности носителя верховной государственной власти независимо, самостоятельно формировать, а также осуществлять свою волю, и юридической формы, означающей закрепление свойств суверенитета в системе законодательства, структуре и компетенции органов государственной власти» [1, с. 108].

В современных условиях наметился «процесс разрушения прежних властных структур и генезиса новых неразрывно связан, в том числе, с обостряющейся проблемой государственного суверенитета, его нового облика в условиях трансформирующего общества» [3, с. 10]. Подобные процессы носят (общемировой) глобальный характер. Россия также вовлечена в эти процессы. Тенденция развития современного мирового порядка противоречива. С одной стороны, существует попытка сохранения однополярного мира, с другой — формируется многополярный мир. Идет процесс разрушения сложившихся правил международных отношений. Международное право часто нарушается со стороны государств, когда это касается их непосредственных интересов. Все больше доминирует «право сильного». Для многих государств возникает вопрос выбора своего пути развития, обеспечивающего сохранение своего национального суверенитета. Как верно отмечает С.В. Каламанова, «в настоящее время суверенитет является качественным признаком государства, сохраняя такие характеристики, которые выражают его сущность и ценность, как верховенство и независимость государства, суверенитет ограничивает, а точнее, государство само обязано подчиняться условиям и правилам, закрепленным в международных договорах и нормах международного права, несоблюдение которых может привести к самоизоляции, отстранению государства и, как следствие, общества к самоограничению, лишению возможности полноценного развития» [2]. Россия является одним из сильных мировых игроков.

<sup>1</sup> Аргументы и факты. 2019. № 11, С. 5.

<sup>2</sup> Деловой Петербург. Политика. 2017. 6 июня.

В своих действиях, следуя нормам международного права, отстаивая свои интересы, ей все труднее становится быть независимой и суверенной. Это вызвано рядом обстоятельств. Прежде всего, в первом ряду стоит состояние экономики. Это ее ахиллесова пята. Сырьевая направленность экономики и зависимость от мировой рыночной конъюнктуры, прежде всего зависимость от цен на энергоносители, плюс к этому не прекращающиеся санкции, создают определенные сложности для экономического развития, а значит обеспечения собственного суверенитета.

Следует также заметить, что понятие национального (государственного) суверенитета носит, прежде всего, политический характер. Поэтому речь идет о политическом суверенитете. Он распространяется на всю территорию государства. С этой точки зрения, существует внутренний суверенитет. С позиции субъекта международных отношений существует внешний государственный суверенитет, определяющий государство в качестве независимого и суверенного субъекта международных отношений. Говоря о внутреннем суверенитете, следует отметить, что Российская Федерация является уникальным государством с точки зрения государственно-территориального деления. Включает как административно-территориальное, так и национально-территориальное деление. Подобная государственная организация территорий отличает Российскую Федерацию от других сложных по составу государств. Подобное государственно-территориальное деление порождает определенные проблемы, касающиеся государственного управления и сохранения территориальной целостности государства и его суверенитета. Распад СССР породил центробежные силы, последствием их действий стал тот факт, что ранее союзные республики, в том числе и РФ, приобрели статус самостоятельных и суверенных национальных государств. Далее центробежные силы коснулись самой России, в результате действий которых произошло ослабление власти центра и ослабление управляемости в целом, возник так называемый «парад суверенитетов». Возникшие противоречия усилили сепаратистские тенденции. Некоторые автономные государственные образования в составе РФ стали требовать значительной доли политической самостоятельности. Некоторые автономные республики (Чечня) предприняли практические шаги в сторону территориального отделения от России, которые привели к серьезным и продолжительным военным действиям. Урок подобных событий в таком сложном государстве, как РФ, показывает, что сохранение территориальной целостности государства может быть обеспечено, только если своевременно выявляются и решаются наиболее важные проблемы, касающиеся интересов населения отдельных территорий. А это в первую очередь определяется компетентностью и ответственностью государственных служащих, осуществляющих государственное управление, как на местах, так и в центре. Обеспечение внутреннего государственного суверенитета имеет прямое отношение к сохранению и внешнего государственного суверенитета. Мировая практика показывает, что на сегодняшний день как только возникают условия нарушения внутренней политической стабильности, вызванные различными экономическими, этническими, культурными (дискриминация языка, на котором говорит значительная часть населения, пример некоторых стран Прибалтики) проблемами, тотчас же возникает угроза потери суверенитета и территориальной целостности страны. Далеко за примером ходить не приходится. Убедительным примером может служить сложившаяся сегодняшняя ситуация на Украине. Принципиальная смена идеологических ориентиров (национализм) и смена национальных стратегических приоритетов (однозначная ориентация на Запад), неучет особенностей развития восточных территорий, интересов населения Донбасса и Луганска, гонения на использование родного языка, огромный рост уровня коррупции, к этому добавился также церковный раскол. Все эти причины могут привести к потере территориальной целостности, а значит, и к потере национального суверенитета. На сегодняшний день наблюдается спад развития экономики, обнищание населения страны, большая зависимость от зарубежных займов. Все это в конечном счете может говорить о наличии ограниченного суверенитета страны. Этот пример



наглядно показывает, что ценностная ориентация, мораль и ответственность политической элиты, государственных служащих в целом за судьбы страны и государства определяют состояние государства и его суверенитета, его положение в международных отношениях. Сегодня реальность такова, что даже некоторые экономически развитые страны, имеющие значительный вес в мировой политике, не могут считаться полностью суверенными. Примером могут служить Германия, Япония, Южная Корея и пр. Наличие военных баз США на территории этих стран не позволяет им проводить полностью самостоятельную внешнюю политику, даже если объективно это противоречит их интересам. Присоединение к санкциям США против РФ является объективно экономически им не выгодным, но в силу зависимости (политической, военной, экономической) им приходится идти в фарватере внешней политики США. В современных условиях трудно быть полностью суверенным государством. Это и международное право, признание которого ограничивает суверенитет в определенных случаях, это неравномерность экономического развития и международное разделение труда и пр. Тем не менее можно утверждать, что наличие внутреннего суверенитета, обеспеченного эффективным государственным управлением, осуществляемым профессиональными, компетентными и ответственными государственными служащими, позволяет государству быть политически суверенным. В полной мере это относится к России. «Россия была и будет суверенным, независимым государством. Это просто аксиома. Она будет либо такой, либо вообще ее не будет. Для всех нас это должно быть понятно, мы должны это понимать и осознавать. Россия не может быть государством, если она не будет суверенной. Некоторые страны могут, Россия — нет»<sup>1</sup>. Политический (государственный) суверенитет носит интегральный характер. Исходя из того, что политика носит инклюзивный характер, она реализуется в наиболее значимых областях жизни общества. На этом основании можно говорить о частных формах осуществления государственного суверенитета — экономического, культурного, военного, технологического, продовольственного и пр. Особая важность конкретно каждого из них определяется совокупностью факторов, имеющих первостепенное значение в данный момент времени.

Особую актуальность в настоящее время приобретает сохранение «информационного» суверенитета<sup>2</sup>. «Информационный суверенитет — это способность и намерение субъекта политики производить, распределять и потреблять информацию в зависимости от собственных интересов участия в политике, использовать информацию как ресурс политического влияния в масштабах и объемах, которые соответствуют текущим и долгосрочным интересам» [6, с. 185]. Принципиальные изменения, происходящие в обществе в настоящее время, связаны с возникновением «четвертой» технологической революции. Одной из наиболее значимых ее следствий является бурное развитие информационных технологий и формирование на ее основе так называемой «цифровой» экономики. Ее результаты уже очевидны. Будущее за теми странами, которые быстро и успешно внедряют наиболее передовые информационные технологии. Цифровизация проникает во все сферы жизни общества. Она касается всех и каждого. Ее значение трудно переоценить. Можно утверждать, что от уровня ее развития зависит национальная безопасность и суверенитет страны. Для России исключительно важно не оказаться в роли аутсайдера. Поэтому с полным основанием можно говорить о важности и необходимости защиты и сохранения информационного (цифрового) суверенитета для нашей страны. Это новый вызов, на который необходимо дать соответствующий и своевременный ответ. Он требует соответственно повышения качества государственного управления. Ответ-

<sup>1</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию 20 февраля 2019 года // Российская газета. Четверг. 21 февраля 2019. № 38 (7796). С. 5.

<sup>2</sup> Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента РФ от 05.12.2016. № 646.

ственность и профессионализм государственных служащих — залог его успеха. Одним из решающих факторов, который позволит обеспечить этот успех, является присяга государственных гражданских служащих.

## Литература

1. Бредихин А. Л. Суверенитет как политико-правовой феномен. М., 2012.
2. Каламанова С. В. Суверенитет государства в условиях глобализации: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011.
3. Карнаушченко Л. В. Суверенитет национального государства в условиях глобализационных процессов // Общество и право. 2015. № 3. С. 9–13.
4. Ларина Н. А. Организационная культура в органах государственной власти и местного самоуправления // Наука и образование: проблемы и перспективы развития: сб. науч. тр. по материалам Международной научно-практической конференции 30 августа 2014 г. Ч. 2. Тамбов, 2014. С. 91–93.
5. Меркулов В. М. Координация в политической и административной деятельности // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2010. № 2. С. 52–63.
6. Россошанский А. В. Политический и информационный суверенитет в контексте процессов глобализации // Симбирский научный вестник. 2011. № 4. С. 176–186.
7. Федоров А. Ю., Алимпиев С. А. Коррупция в России: общественная опасность, проблемы противодействия // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2010. № 1. С. 235–238.

### Об авторе:

**Кавеев Камил Акрямович**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат философских наук, доцент; kawejew@yandex.ru

## References

1. Bredikhin A. L. Sovereignty as political and legal phenomenon. M., 2012. (In rus)
2. Kalamanova S. V. Sovereignty of the state in the conditions of globalization: yew. ... edging. юрид. sciences. M., 2011. (In rus)
3. Karnauushchenko L. V. Sovereignty of the national state in the conditions of globalization processes // Society and law [Obshestvo i pravo]. 2015. N 3. P. 9–13. (In rus)
4. Larina N. A. Organizational culture in public authorities and local government // Science and education: problems and prospects of development: collection of articles on materials of the International scientific and practical conference on August 30, 2014. Part 2. Tambov, 2014. P. 91–93. (In rus)
5. Merkulov V. M. Coordination in politics and administration // Public service. The bulletin of Coordination Council on personnel questions, the state awards and public service at the Plenipotentiary Representative of the President of the Russian Federation in the Northwestern Federal District [Gosudarstvennaya sluzhba. Vestnik Koordinatsionnogo Soveta po kadrovym voprosam, gosudarstvennyy nagradam i gosudarstvennoy sluzhbe pri polnomochnom predstavitele Prezidenta Rossiiskoi Federatsii v Severo-Zapadnom federal'nom okruge]. 2010. N 2. P. 52–63. (In rus)
6. Rossoshanskiy A. V. Political and information sovereignty in the context of globalization processes // Simbirsk scientific journal [Simbirskii nauchnyi vestnik]. 2011. N 4. P. 176–186. (In rus)
7. Fedorov A. Yu., Alimpiyev S. A. Corruption in Russia: public danger, counteraction problems // Jurisprudence and practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of Russian Ministry of Internal Affairs [Yuridicheskaya nauka i praktika: Vestnik Nizhegorodskoi akademii MVD Rossii]. 2010. N 1. P. 235–238. (In rus)

### About the author:

**Kamil A. Kaweev**, Associate Professor of the Chair of State and Municipal Management of North-West institute of management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philosophy, Associate Professor; kawejew@yandex.ru

# Применение теории «path dependence» в исследовании институциональных преобразований в России

Матвеев А. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; matveevalexandr2009@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются возможности, предоставляемые теорией «path dependence» при исследовании институциональных преобразований. Автор описывает как применяется данная теория в различных отраслях научного знания. Описываются различные трактовки институциональных матриц, при помощи которых можно наиболее наглядно показать преемственность в институциональных преобразованиях. При помощи институциональных матриц проводится анализ институциональных преобразований в российском государстве с 90-х годов XX в. по настоящее время. На основании проведенного анализа автор приходит к выводу, что на процесс институциональных преобразований прежде всего влияет институциональная матрица, присущая государству, а также конфигурация акторов и выбираемые ими стратегии.

*Ключевые слова:* зависимость от предшествующего развития, институциональная матрица, трансплантация институтов, формальные институты, неформальные институты

## Application of the Theory of “Path Dependence” In the Study of Institutional Transformations in Russia

Alexandr A. Matveev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEP), Saint-Petersburg, Russian Federation; matveevalexandr2009@yandex.ru

## ABSTRACT

The article discusses the possibilities offered by the theory of “path dependence” in the study of institutional transformations. The author describes how this theory is applied in various branches of scientific knowledge. Various interpretations of institutional matrices are described, with the help of which one can most clearly demonstrate the continuity in institutional transformations. With the help of institutional matrices, an analysis of institutional changes in the Russian state from the 90s of the twentieth century to the present is carried out. Based on the analysis, the author concludes that the institutional transformation process is primarily influenced by the institutional matrix inherent in the state, as well as the configuration of the actors and the strategies chosen by them.

*Keywords:* path dependence, dependence on previous development, institutional matrix, transplantation of institutions, formal institutions, informal institutions

В последние годы в политической науке все чаще используется теория path dependence<sup>1</sup> как инструмент, дающий возможность объяснить трансформации институтов. Изначально теория path dependence концентрировалась на изучении технологических изменений. Основоположником данной теории считается П. Дэвид [3], который на примере того, как был сформирован стандарт клавиатуры QWERTY, демонстрирует, как

<sup>1</sup> В отечественной литературе принято использовать два перевода «зависимость от предшествующего развития» или «эффект колеи».

неэффективный стандарт ввиду случайных обстоятельств в процессе выбора занимает доминирующее положение на рынке. В дальнейшем последователями П. Дэвида было произведено множество исследований QWRTY-эффектов в различных технических отраслях, среди наиболее известных можно отметить стандарты телевидения, стандарты видеозаписи, стандарт железнодорожной колеи и др. [12, с. 8–9].

Впоследствии происходит смещение фокуса исследований от рассмотрения технологий к анализу институтов. Подход, предложенный для исследования истории технологических инноваций, адаптируется для исследования институтов.

Так, например, Д. Норт в работе «Институты и экономический рост: историческое видение» [9] проводит сравнительную характеристику институциональных изменений в Англии и Испании в период с XVI по XIX вв. и их последующего влияния на Северную и Латинскую Америку. Д. Норт наглядно показывает, какими последствиями для политического и экономического развития страны оборачивается случайный выбор пути институциональной эволюции. Изначальные различия в институтах с течением времени породили институциональную дивергенцию, которая впоследствии выразилась в уровне экономического развития стран. Поскольку Англия и Испания были крупнейшими судоходными державами, имеющими большое количество колоний, они экспортировали свои институты в колонии, что обусловило их дальнейшее развитие.

В дальнейшем в своих работах Д. Норт продолжает развивать идею о том, что зависимость от предшествующего развития может приводить как к положительным, так и негативным последствиям. Положительным примером может служить институциональная структура США, унаследовавшая политические и экономические институты от британской империи, а негативным<sup>1</sup> — большинство стран Латинской Америки, поскольку их институциональная структура складывалась под влиянием испанской короны. «...Представления, на которых строились институты, насаждаемые испанской короной, привели к двум столетиям нестабильности, хаоса, личного обмена и ограниченных экономических успехов» [11, с. 166].

Наиболее наглядно различия в развитии между странами Северной и Латинской Америки, вызванные изначальным выбором тех или иных институтов, продемонстрированы в работе Д. Аджемоглу и А. Робинсона [1].

В целом исследование, проведенное Д. Аджемоглу и А. Робинсоном, является ретроспективным и носит объясняющий и описательный характер, но, к сожалению, авторы не дают прогнозов, как в дальнейшем будут развиваться государства и что необходимо изменить для их благополучного развития. Однако интересным является предложенное авторами разделение институтов на инклюзивные и экстрактивные. Под инклюзивными институтами подразумеваются такие экономические и политические институты, которые способны обеспечить четкие единые правила и гарантии для всех, иными словами, обеспечивают равенство возможностей. Экстрактивные институты — это те институты, которые позволяют перераспределять ресурсы в пользу главенствующего актора (элит) и направлены на эксплуатацию остальных групп населения.

Таким образом, можно говорить о моментах (точках), в которых, исходя из сложившегося баланса сил, происходит выбор институтов, предопределяющий дальнейшие пути развития. Данные моменты (точки) разные авторы называют по-разному, так, Д. Аджемоглу и А. Робинсон называют их «точками перелома» и отмечают, что «сами по себе точки перелома — это исторический поворотный пункт» [1, с. 570]. Наличие таких переломных моментов явно согласуется с синергетическим подходом, подразумевающим, что в развитии социальных процессов могут возникать моменты

<sup>1</sup> Следует отметить, что Д. Норт как экономист рассматривает институты с точки зрения их эффективности или неэффективности для экономического роста.

выбора (точки бифуркации) из нескольких альтернатив развития [4, с. 11]. Как правило, такой выбор происходит в условиях неопределенности, поэтому могут быть выбраны не самые эффективные институты, впоследствии воспроизводящие себя благодаря эффекту возрастающей отдачи (*increasing returns*)<sup>1</sup>, что будет, в свою очередь, затруднять изменения институтов. Отечественные исследователи С. Кирдина, А. Рубинштейн [6] на основании использования категорий *path dependence* и возрастающей отдачи провели анализ законодательного сегмента политической сферы, тем самым показав возможности, представляемые теорией *path dependence* при исследовании политической системы.

О возможности использования *path dependence* при исследовании политической системы одним из первых заговорил П. Пирсон [18]. При этом П. Пирсон полагает, что на практике *path dependence* может использоваться как в широкой, так и узкой трактовке. Широкая трактовка предполагает «...причинно-следственную релевантность предыдущих этапов во временной последовательности» [18, р. 252], а узкая трактовка связана с возрастающей отдачей (*increasing returns*). Для политологических исследований характерно использование более узкой трактовки *path dependence*.

Как мы видим, существует достаточно обширный спектр исследований, использующих объяснительный потенциал теории *path dependence*. Если говорить об отечественных исследованиях, основанных на применении *path dependence*, то в основном преобладают экономические [2; 12; 13 и др.] и социологические [6; 17 и др.] исследования. Среди немногих политологических исследований можно отметить работу В. Я. Гельмана [15, с. 142], исследующего «недостойное правление» и полагающего, что одной из причин поддержки данного феномена являются унаследованные «культурные схемы».

Итак, в современной России наблюдается определенная преемственность институтов, сложившихся на предыдущих этапах развития Российского государства. Наиболее наглядно данную преемственность можно продемонстрировать, используя институциональные матрицы. В отечественной науке институциональные матрицы принято связывать с С. Г. Кирдиной [5], которая начала их исследование в 90-е годы XX в. и разработала теорию институциональных матриц, основываясь на работах К. Поланьи и Д. Норта. С. Г. Кирдина фокусирует свое внимание на понимании «институциональной матрицы как триединой социальной формы» [5, с. 67]. Иначе говоря, «институциональная матрица — это устойчивая, исторически сложившаяся система базовых институтов, регулирующих взаимосвязанное функционирование основных общественных сфер — экономической, политической и идеологической» [5, с. 67]. Также С. Г. Кирдина разрабатывает X-Y теорию, суть которой заключается в том, что существует два типа институциональных матриц, отличающихся наборами составляющих их базовых институтов. Одна из них, X-матрица, состоит из институтов редистрибутивной экономики, институтов унитарного политического устройства, институтов коммуитарной идеологии и характерна для большинства государств восточной части мира. Другая Y-матрица, состоящая из институтов рыночной экономики, институтов федерализма, институтов индивидуалистской идеологии и, как правило, характерна для западного мира [5, с. 70]. У Д. Норта институциональная

<sup>1</sup> Современные исследования возрастающей отдачи в основном сосредоточены на эффекте экономии на масштабе. Кроме него к факторам возрастающей отдачи относятся: рост образования и качества человеческого капитала; внедрение инноваций; создание поддерживающих институтов и развитие менеджмента; сетевые эффекты (в том числе так называемая «инфрамаргинальная экономика»); *path dependence*; неделимость факторов производства; пространственные особенности. При этом спектр исследуемых факторов возрастающей отдачи в зарубежных исследованиях существенно шире, чем в отечественных. Например, широко обсуждаемая в зарубежных источниках проблематика организационно-управленческих и политических факторов возрастающей отдачи не отображена в отечественных работах. Более подробно см.: [7].

матрица описывается в виде «комплекса взаимозависимых правил и неформальных ограничений, совокупность которых определяет экономическую деятельность» [10, с. 129]. Таким образом, Д. Норт в понимании природы институциональной матрицы важное место отводит «неформальным ограничениям» и «возрастающей отдаче» [10, с. 129], что определяет взаимосвязь с path dependence. На основании анализа институтов, образующих институциональные матрицы Испании и Англии, Д. Норт приходит к выводу, что в каждом государстве складывается своя особенная институциональная матрица с присущим ей комплексом формальных и неформальных институтов, «...ведущих экономику каждой из двух стран по своему пути, отличному от пути развития другой страны» [10, с. 147]. При этом сложившаяся институциональная матрица накладывает ограничения на выбор акторов, тем самым создавая эффект path dependence и вынуждая их действовать инкрементально [10, с. 23]. Таким образом, в работах С. Г. Кирдиной понимание институциональных матриц получает новое значение, отличное от работ Д. Норта, который акцентировал свое внимание на экономической деятельности.

В Российском государстве под влиянием особых внешних и внутренних факторов сформировалась институциональная матрица, отличающаяся от институциональных матриц других стран. Исследуя данный вопрос, С. Хедлунд определяет характерную для Российского государства институциональную матрицу, как «матрица Московии», с присущей ей централизмом (самодержавие), условностью права собственности, особым правовым регулированием (служебные обязательства) и принудительной мобилизацией как ответ на окружающие государство опасности [16, с. 179–188]. С. Хедлунд, давая характеристику институциональной матрицы, акцентирует свое внимание на сочетании экономических, политических и идеологических институтов. Если описывать сложившуюся в Российском государстве матрицу терминологией Д. Аджемоглу и А. Робинсона, то данная матрица состоит из явно экстрактивных институтов.

Применим институциональные матрицы для исследования институциональных преобразований в России. Поскольку данные преобразования происходили на протяжении всей истории существования российского государства, для большей наглядности ограничим хронологически рамки исследования с 90-х годов XX в. и по настоящее время. Выбор таких хронологических рамок исследования обусловлен двумя обстоятельствами. Во-первых, основные акторы, принимающие участие в институциональных преобразованиях, ориентируются на прошлое и, как отмечает В. Я. Гельман, «...в их рефлексии присутствует относительно недавний по времени горизонт прошлого, так или иначе связанный с опытом одного или двух поколений» [15, с. 142]. Во-вторых, наиболее интенсивно институциональные изменения происходят в периоды кардинальных социальных перемен, к именно таким периодам можно отнести время распада СССР и возникновения новой российской государственности.

Важнейшим моментом в развитии современной России стал период с 1990 по 1993 гг. Именно в этот период произошли изменения, предопределившие дальнейшее развитие страны. На сложившуюся в предыдущие периоды институциональную матрицу (унаследованную от СССР, которая является модифицированной «матрицей Московии») влияли как экзогенные факторы, так и эндогенные. Основным экзогенным фактором был импорт институтов из иной институциональной среды (развитых западных стран). Данное явление отечественный исследователь В. М. Полтерович называет «трансплантацией» [14, с. 24]. К эндогенным факторам можно отнести стратегии, к которым прибегали ведущие акторы в процессе выбора действий в борьбе за ресурсы. При этом на выбор стратегии влияли как ограничения, накладываемые старой институциональной матрицей (что является реализацией на практике path dependence), так и ограничения, вводимые новыми институтами. Среди трансплантированных институтов можно выделить: выборность, федерализм, отличающийся от

формального советского федерализма и строящийся, прежде всего, на принципах децентрализации власти, и институты рыночной экономики. Естественно, что заимствованные институты не соответствовали сложившейся институциональной матрице, унаследованной от СССР. Сложилась ситуация, когда «... привнесенные институты плохо приживались на отечественной почве и либо отторгались российским обществом, либо до неузнаваемости мутировали» [8, с. 409]. Данное обстоятельство порождало множество политико-административных проблем, как пример можно привести проблему финансирования федеральных органов в субъектах федерации, что приводило к фактическому попаданию их под контроль властей субъекта [14, с. 38].

При решении данных проблем, поскольку основные акторы были выходцами из партийной номенклатуры, они ориентировались на использование старых привычных институтов и практик, характерных для институциональной матрицы СССР, которые не соответствовали и противоречили внедряемым новым формальным институтам. Иными словами, происходило столкновение между формальными и неформальными институтами, что приводило к трансплантационным дисфункциям. К таким дисфункциям В. М. Полтерович относит следующие: атрофия и перераспределение института, активизация альтернативных институтов и отторжение, институциональный конфликт, парадокс передачи [14, с. 29–34]. Соответственно, начинают распространяться такие негативные явления, как блат, клиентелизм, коррупция и др.

До 1993 г. акторы в свои стратегии включали возможность отката к прошлому, формальные институты были не стабильны, отсутствовали надежные и эффективные механизмы их соблюдения. Таким образом, изменения происходили как в формальных правилах, так и в неформальных нормах и механизмах их соблюдения, что можно охарактеризовать как кардинальный перелом. После принятия Конституции РФ 1993 г., закрепившей многие институты, в том числе и институт федерализма, можно говорить об окончательной формализации трансплантированных институтов и переходе к эволюционному принципу формирования институтов. Акторы старались придерживаться формальных институтов, по крайней мере, декларировали свою приверженность им, а на неформальном уровне продолжали пользоваться институтами укорененной матрицы. Декларируемая приверженность к новым формальным институтам обуславливалась повсеместным введением института выборов, что в значительной степени повлияло на проводимые институциональные преобразования.

С 2000-х годов начинает проводиться административная реформа, направленная на централизацию государства. В рамках проведенных реформ была выстроена «вертикаль власти», которая «...предполагает формальную и неформальную субординацию нижестоящих этажей управления вышестоящим и многочисленные системы неформального обмена ресурсами между ними» [15, с. 145]. При этом механизмы, подобные используемым в «вертикали власти», активно применяются в общественном секторе экономики [там же]. При этом принципы, на которых основывается функционирование данных механизмов, соответствуют тем характеристикам институциональной матрицы «Москвии», которые дал С. Хедлунд. Таким образом, после длительного процесса институциональных преобразований, происходивших в России в 90-е годы (трансплантация новых институтов, противоборство акторов), произошел возврат к институтам укорененной матрицы, в чем и проявляется наследие прошлого (path dependence).

Таким образом, на процесс институциональных преобразований прежде всего влияет институциональная матрица, присущая государству (т. е. набор базовых институтов, выбранный акторами в прошлом), а также конфигурация акторов и выбираемые ими стратегии. Как правило, акторы являются рентоориентированными, и выбор стратегии зависит от тех институтов и практик, которые они применяют в борьбе за ресурсы. Акторов условно можно разделить на две группы: а) действующие внутри государственного аппарата; б) действующие извне (различные бизнес-структуры), в некоторых случаях связанные клиентельными и иными связями

с акторами, находящимися внутри государственного аппарата. Разнообразие выбираемых акторами институтов может определяться следующими факторами:

- 1) трансплантация<sup>1</sup> институтов, при этом они могут изменяться под влиянием акторов;
- 2) столкновение и последующее преобразование формальных и неформальных институтов;
- 3) создание собственных институтов. Порой недостаточно эффективных. Данное обстоятельство может быть связано как рациональной ограниченностью акторов, их внедряющих, так и с их опортунистическим поведением.

## Литература

1. Аджемоглу Д., Робинсон А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / пер. с англ. Д. Литвинова, П. Миронова, С. Сановича. М. : АСТ, 2017.
2. Аузан А. Развитие и «колея» зависимости // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 10. С. 96–105.
3. Дэвид П. Клио и экономическая теория QWERTY // Истоки: из опыта изучения экономики как структуры и как процесса. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2007.
4. Казакова В. И. Концептуализация «path dependence» в современной социальной науке // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Сер. «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2012. № 3. С. 6–16.
5. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. Изд. 3-е, перераб., расшир. и илл. М.; СПб. : Нестор-История, 2014.
6. Кирдина С. Г., Рубинштейн А. А. Эффекты path dependence и экономики от масштаба в российском законодательстве // Вопросы экономики. 2014. № 11. С. 58–82.
7. Кирдина С. Г., Шатлова Т. Ю. Возрастающая отдача в современной экономической литературе: контент-анализ российских и зарубежных источников // Феномен возрастающей отдачи в экономике и политике : сборник научных трудов / под ред. С. Г. Кирдиной, В. И. Маевского. СПб. : Алетей, 2014.
8. Клейнер Г. Б. Институциональные изменения: проектирование, селекция или протезирование? // Постсоветский институционализм / под ред. Р. М. Нуреева, В. В. Дементьева. Донецк, 2005.
9. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение [Электронный ресурс]. THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2. URL: [https://igiti.hse.ru/data/149/314/1234/2\\_1\\_4North.pdf](https://igiti.hse.ru/data/149/314/1234/2_1_4North.pdf) (дата обращения: 13.03.2019).
10. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. М. : Начала, 1997.
11. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / М.: Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010.
12. Нуреев Р. М. Россия после кризиса — эффект колеи // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2010. Т. 2. № 2. С. 7–26.
13. Нуреев Р. М., Латов Ю. В. Россия и Европа: эффект колеи (опыт институционального анализа истории экономического развития). Калининград : Издательство Российского государственного университета им. И. Канта, 2010.
14. Полтерович В. М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. 2001. № 3. С. 24–50.
15. Травин Д., Гельман В., Заостровцев А. Российский путь: Идеи, Интересы, Институты, Иллюзии. СПб. : Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2017.
16. Хедлунд С. Невидимые руки, опыт России и общественная Наука. Способы объяснения системного провала / пер. с англ. М. : Изд. Дом высшей школы экономики, 2015.
17. Шкаратан О. И. Социальная система, обращенная в прошлое (Ч. 1) // Социологический журнал. 2015. Т. 21. № 3. С. 88–104.

<sup>1</sup> Отметим, что на сам процесс трансплантации институтов влияют три группы факторов, выделенных В. М. Полтеровичем: социокультурные характеристики; начальные институциональные и макроэкономические условия; выбор технологии трансплантации [14, с. 46].



18. Pierson P. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics // *American Political Science Review*. 2000. Vol. 94. N 2. P. 251–267.

#### Об авторе:

**Матвеев Александр Андреевич**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; matveevalexandr2009@yandex.ru

#### References

1. Acemoglu D., Robinson A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty* / Daron Acemoglu, James A. Robinson; translation from English D. Litvinov, P. Mironov, S. Sanovich. M.: AST, 2017. (In rus)
2. Auzan A. Development and “track” of dependence // *World economy and international relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]*. 2017. V. 61. No. 10. P. 96–105. (In rus)
3. David P.A. *Clio and Economics of QWERTY* // *Sources: from experience of studying of economy as structures and as process*. M.: Publishing house of HSE, 2007. (In rus)
4. Kazakova V.I. Conceptualization of “path dependence” in modern social science // *NSTU of R.E. Alekseev Bulletin. Series “Management in social systems. Communicative technologies” [Vestnik NGTU im. R. E. Alekseeva. Ser. «Upravlenie v sotsial’nykh sistemakh. Kommunikativnyye tekhnologii»]*. 2012. No. 3. P. 6–16. (In rus)
5. Kirdina S.G. *Institutional matrixes and development of Russia: introduction to the H-Y-theory*. 3rd edition. M.; SPb.: Nestor History, 2014. (In rus)
6. Kirdina S.G., Rubenstein A.A. Effects of path dependence and savings of scale in the Russian lawmaking // *Economy Questions [Voprosy ekonomiki]*. 2014. No. 11. P. 58–82. (In rus)
7. Kirdina S.G., Shatlova T.Yu. The increasing return in modern economic literature: the content analysis of the Russian and foreign sources // *Phenomenon of the increasing return in economy and policy: the collection of scientific works / under the editorship of: S.G. Kirdina, V.I. Maevsky*. SPb.: Aletheia, 2014. (In rus)
8. Kleyner G.B. *Institutional changes: design, selection or prosthetics?* // *Post-Soviet institutionalism / under the editorship of R.M. Nureev, V.V. Dementiev*. Donetsk, 2005. (In rus)
9. North D. *Institutions and economic growth: An historical introduction [Electronic resource]* // *THESIS*. 1993. V. 1. Issue 2. URL: [https://igiti.hse.ru/data/149/314/1234/2\\_1\\_4North.pdf](https://igiti.hse.ru/data/149/314/1234/2_1_4North.pdf) (date of the address: 13.03.2019). (In rus)
10. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D. North. M.: Beginnings, 1997. (In rus)
11. North D. *Understanding of process of economic changes* / M.: Publishing house of HSE, 2010. (In rus)
12. Nureev R.M. *Russia after crisis is effect of a track* // *Journal of Institutional Studies*. 2010. V. 2. No. 2. P. 7–26. (In rus)
13. Nureev R.M., Latov Yu.V. *Russia and Europe: effect of a track (experience of the institutional analysis of history of economic development)*. Kaliningrad: Publishing house of the Russian State University of I. Kant, 2010. (In rus)
14. Polterovich V.M. *Transplantation of economic institutes* // *Economic science of modern Russia [Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii]*. 2001. No. 3. P. 24–50. (In rus)
15. Travin D., Gelman V., Zaostrovsev A. *Russian way: Ideas, Interests, Institutes, Illusions*. SPb.: Publishing house of the European university in St. Petersburg, 2017. (In rus)
16. Hedlund S. *Invisible hands, Russian experience and social science. Approaches to Understanding Systemic Failure* / translation from English M.: Publishing house of HSE. 2015/ (In rus)
17. Shkaratan O.I. *The social system turned into the past (Part 1)* // *Sociological Journal [Sotsiologicheskii zhurnal]*. 2015. V. 21. No. 3. P. 88–104. (In rus)
18. Pierson P. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics // *American Political Science Review*. 2000. Vol. 94. N 2. P. 251–267.

#### About the author:

**Alexandr A. Matveev**, Associate Professor of the Chair of State and Municipal Management of North-West Institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences; matveevalexandr2009@yandex.ru

# Сильное государство: к построению теоретической модели

Белов Л. П.

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация,

<sup>2</sup>ООО «Гелиос», Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
leomonolit@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Автор статьи, опираясь на методы дискурс-анализа и сравнительного подхода, представляет авторскую трактовку атрибутов сильного государства в его современной интерпретации. В статье выявляется взаимосвязь конкретных определений сильного государства с исходными методологическими и мировоззренческими позициями исследователей. Автор приходит к выводу о том, что в трактовках сильного государства часто начинают преобладать не столько научно-критериальные признаки, сколько эτικο-психологические характеристики желательной, по мнению авторов, модели сильного государства, причем часто в метафорической форме. Отсюда вытекает необходимость объективизации признаков и свойств предполагаемого сильного государства XXI века.

*Ключевые слова:* сильное государство, признаки сильного государства, эволюция современного государства, материальные и идейно-теоретические предпосылки, внешние и внутренние вызовы, концепция сильного государства и эффективность публичного управления

## A Power State: To Build a Theoretical Model

Leonid P. Belov

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation

<sup>b</sup>LLC "Gelios", Saint-Petersburg, Russian Federation  
leomonolit@yandex.ru

## ABSTRACT

The author, based on the methods of discourse analysis and comparative approach, presents the author's interpretation of the attributes of a power state in its modern interpretation. The article reveals the relationship of specific definitions of a power state with the original methodological and ideological positions of researchers. The author comes to the conclusion that the interpretations of a power state often begin to dominate not so much scientific criteria, as ethical and psychological characteristics of the desirable model of a power state, often in a metaphorical form. Hence the need to objectify the signs and properties of the supposedly power state of the 21st century.

*Keywords:* A power state, signs of a power state, the evolution of a modern state, the material and ideological and theoretical background, external and internal challenges, the concept of a power state and the effectiveness of public administration

---

Тема усиления государственных начал в развитии современных национальных государств является одной из актуальных в отечественном политико-административном дискурсе. Одной из существенных проблем, активно обсуждаемых в отечественном исследовательском пространстве, является идея и концепт сильного государства [2; 8; 9; 12; 16]. Дальнейшая концептуализация сильного государства связана, в числе прочего, с необходимостью уточнения атрибутивных признаков сильного государства, что и является основной целью настоящей статьи.

Опыт развития мирового политического процесса и его аналитическая интерпретация свидетельствуют об усилении роли и ответственности современных государств по всему миру. В новейшей исследовательской литературе сформировалось устойчивое мнение о кризисе либеральных взглядов на роль и место государства в общественном процессе. Показательна в этом плане эволюция позиции одного из наиболее известных теоретиков современного либерализма Ф. Фукуямы. В своих новейших работах он довольно неожиданно выступил апологетом усиления роли современного государства. Он мотивирует свой новый взгляд на государство необходимостью повышения эффективности государственного управления и укрепления мирового порядка. Способность усиливать или создавать новые возможности государства и государственных институтов стала главным вопросом не только глобальной повестки дня, она выступает основой разработки стратегий устойчивого и стабильного развития национальных государств [18, с. 5].

Актуализация проблематики сильного государства в отечественном исследовательском пространстве имеет своим результатом очевидный концептуальный плюрализм [13]. Практически в любой из современных публикаций по проблематике сильного государства, так или иначе, содержится интерпретация его признаков. Вместе с тем, обозначилось очевидное разнообразие исследовательских подходов к пониманию самой идеи концепции сильного государства. Это послужило основанием для некоторой систематизации существующих исследовательских позиций по проблематике сильного государства, довольно удачно, на наш взгляд, обобщенной И. Понкиным.

Авторская характеристика этих исследовательских подходов включает в себя следующие вариации:

- подход, согласно которому под сильным государством понимается государство, обладающее таким потенциалом и количеством ресурсов, которое позволяет ему получить наибольший вес на международной арене и возможности давления на другие государства;
- подход, согласно которому под сильным государством понимается государство, сила которого заключается, в первую очередь, в способности подавлять сопротивление населения действиями властей (как правило, государство, в котором реализован антидемократический политический режим);
- подход, согласно которому под сильным государством понимается государство, в существенной степени контролирующее общество;
- подход, согласно которому под сильным государством понимается государство с сильной процветающей и устойчивой экономикой;
- подход, согласно которому под сильным государством понимается демократическое государство с устойчивым гражданским обществом и сильной экономикой, все основные принципы которого надлежащим образом соблюдаются и обеспечиваются [15, с. 55–56].

Полагаем этот вариант систематизации исследовательских подходов в целом удачным и полезным для продолжения процесса концептуализации сильного государства. Но в то же время считаем важным включить в этот ряд еще один подход, в соответствии с которым сильное государство предстает как идеальная модель современного эффективного государства [17].

Анализ публикаций современных отечественных авторов по проблеме сильного государства выявляет также тенденцию к доминированию системного подхода к пониманию сильного государства. Согласно ему, сила государства не может заключаться в обеспечении какого-либо одного аспекта, поскольку это не способствует устойчивости силы такого государства, и сильное государство для удержания такого своего положения должно постоянно реализовывать целый комплекс разносторонних мер [15].

При этом, однако, необходимо отметить важную, на наш взгляд, специфику отечественного официального публичного дискурса: речь идет о позициях действующих политических лидеров и официальных представителей публичной власти, во многом детерминирующей проблематику сильного государства [7]. В первую очередь, это обусловлено причинами международного и глобального характера и необходимостью адекватной реакции на них. Но не меньшее значение приобретает также необходимость усиления властного и управленческого потенциала в связи с внутривластными вызовами и противоречиями реального процесса политико-административного управления.

Что касается другого важного вопроса — признаков сильного государства, то современное исследовательское пространство содержит обширную и пеструю картину реальных и, что чаще всего, предполагаемых признаков сильного государства. Фактически любая публикация отечественных авторов содержит с различной степенью детализации описание признаков сильного государства. На общем фоне заметно выделяются работы А. Керимова, И. Куксина и И. Понкина, представивших, на наш взгляд, наиболее систематизированный набор общих характеристик сильного государства, позволяющих использовать его в качестве исходной основы в настоящей работе.

Выявленные А. Керимовым и И. Куксиным атрибуты предполагаемого сильного государства содержат следующие положения:

- обладание государством значительным властным потенциалом;
- наличие у государства полноты экономической власти;
- реальное наличие у государства фактической монополии на использование силы;
- достаточная обширность сферы влияния государственно-властных структур;
- способность организовывать, привлекать, мобилизовывать все население;
- обладание государством властью над умами и в определенной степени властью духовной;
- наличие у государства государственной идеологии;
- наличие у власти национально-ориентированной и национально-ответственной элиты [5; 6].

В свою очередь развивая этот подход, И. Понкин одновременно расширил перечень признаков сильного государства, включив в них такие, как мощь людских ресурсов государства, поддержка власти населением, наличие признаваемого и принимаемого населением и культивируемого цивилизационного кода своей страны, должный потенциал системы государственного управления надлежащих силы, эффективности и качества, дипломатический потенциал государства надлежащей силы и военный потенциал [15].

В совокупности всех этих признаков возникает устойчивое представление о сильном государстве, как основанном в первую очередь на силовых элементах, обеспечивающих безусловное доминирование государства в социальном пространстве страны и фактически контролирующем все стороны жизнедеятельности населения — духовную сферу, экономику, «цивилизационный код страны», идеологию. Вместе с тем, остается не совсем понятной корреляция сильного государства с демократией: в разделе статьи В. Понкина, например, посвященном зависимости силы государства от существующего политического режима после подзаголовка «Государство с недемократическим политическим режимом — сильное государство?» стоит знак вопроса... Хотя, на наш взгляд, именно постановка вопроса о зависимости силы государства от существующего политического режима составляет одно из основных достоинств данной статьи. В равной степени, это можно сказать и относительно итогового посыла автора. Трудно не согласиться с автором, когда он в завершение этой части своей статьи указывает, ссылаясь на Георга Соренсена, что хрупкое демократическое государство с правящей элитой

не может быть сильным, что оно может быть создано лишь постепенно, с расширением прав и свобод населения, созданием более прочной основы для демократии посредством укрепления гражданского общества [22, с. 31].

Существует, однако, еще одно важное обстоятельство, которое мы должны принять во внимание при всяких попытках выстроить систему признаков сильного государства. Метафорический характер понятия «сильное государство» постоянно мотивирует исследователя этого феномена описывать его свойства и границы в общественном пространстве или за счет расширения, дробления и дополнения «дескриптивных» его свойств, или обеспечить консенсусное понимание его базового варианта. Однако уже на существующем этапе концептуализации сильного государства становится очевидным, что дальнейший его анализ в парадигме дескриптивного подхода уже исчерпывает себя и становится в когнитивном отношении малопродуктивным. Более эффективным представляется иной подход, когда необходимо выделить в уже разработанных признаках сильного государства те из них, которые дают возможность объективизировать этот феномен.

Очевидно, что один из этих признаков обозначается словом «сила», и уже имеется ряд исследований, раскрывающих понятийный и структурный смысл силы государства. Вопрос о том, что составляет силу государств, при внимательном рассмотрении оказывается вовсе уж не таким очевидным. Известные исследователи сильного государства А. Керимов и И. Куксин, посвятившие этому вопросу специальную статью — «Критерии силы государства», ограничились тем, что представили аргументированный перечень признаков сильного государства [6]. Многие авторы, помимо описания общих условий построения сильного государства и тех же признаков, в лучшем случае выделяют наиболее очевидный для них критерий силы государства: или активную личность, или нравственное могущество, или государственную идеологию, эффективное правосудие и т. д. [3; 4]. Вместе с тем, можно отметить также пока еще редкие публикации, авторы которых делают попытки измерения силы государства по конкретным показателям, включая индекс государственности [13]. Очевидно, что с теоретической точки зрения важно учитывать критериальные основания силы государства. В связи с этим, например, могут возникать парадоксальные оценочные ситуации. Так, в литературе приводится следующий пример относительно методологических разногласий по критериям силы государства. Те, кто следует веберианской традиции, видят силу государства в рациональности, беспристрастности и эффективности бюрократии. Неомарксисты, напротив, считают критерием силы государства мощный капиталистический класс. В результате для веберианцев Пруссия XIX в. представляет собой более сильное государство, чем США в то же время, а для марксистов — наоборот [11, с. 268].

Авторы сборника статей зарубежных авторов 2011 г., посвященных проблемам слабости/силы государств в эпоху глобализации, выделяют три основные сферы, в которых проявляется эта дихотомия [20]. Во-первых, это дееспособность, т. е. способность государства проникать в общество, регулировать общественные отношения, извлекать ресурсы и использовать их по своему усмотрению. Во-вторых, подход фокусирует внимание на способности государства «поставлять», т. е. обеспечивать безопасность, механизмы урегулирования споров, основные свободы, образование и медицинское обслуживание. В-третьих, подход подчеркивает значение легитимности как ключевой переменной в определении силы или слабости государства [11, с. 268]. Для нашего представления о показателях силы государства здесь важна попытка представить два измерения легитимности: горизонтальное, т. е. связанное с определением границ сообщества и членства в нем, и вертикальное, т. е. определяющее право на власть внутри сообщества, характер связи общества с политическими институтами и политическим режимом. Естественно, что все эти три составляющие силы государства следует понимать как взаимосвязанные между собой.

Принципиально важный момент в характеристике силы государства отмечает в своей работе И. Аубакирова, опираясь на теоретические разработки профессора Университета Калифорнии Майкла Манна [19]. Американский ученый различает два подхода к силе государственной власти: инфраструктурное и деспотическое. Инфраструктурная сила подразумевает институциональный потенциал государства по реализации своих функций посредством своей инфраструктуры, в то время как деспотическая власть рассматривается ученым как власть политической элиты при отсутствии взаимодействия с группами гражданского общества. Сила государства эпохи модерна является «инфраструктурной», когда государство воздействовало на все сферы жизнедеятельности с помощью всех имеющихся у него механизмов управления [1, с. 6].

В настоящее же время сила государства базируется на возможности установления постоянной связи с гражданским обществом и способностью последнего оказывать все большее влияние на деятельность государства [1, с. 6]. На этом фоне можно выделить два источника возрастания силы государства. Один из них заключается в нарастающей способности современного государства контролировать экономику, т.е. налоги и собственность, а второй источник силы современного государства базируется на контролирующем потенциале гражданского общества. В конечном счете, по Манну, речь идет о двух основных видах современного государства: авторитарном (в случае его опоры на первый источник силы) или демократическом, т.е. подконтрольным гражданскому обществу [1, с. 6]. Эти рассуждения ценны для нас тем, что позволяют должным образом увязать концептуализацию сильного государства с реальным политическим процессом конкретного государства и его управленческим потенциалом.

При всех возможных разночтениях мировоззренческого и идеологического планов появляется возможность сравнительной характеристики силы различных государств, это во-первых, во-вторых, на сегодня не существует, по крайней мере, не известна ни одна научная публикация, рассматривающая сильное государство как новый тип государственно-организованного общества. Наоборот, сложилось практически единомышленное мнение исследователей о том, что не может быть в данном случае речи о новом типе государства. Таким образом, речь идет о качественной характеристике государства в каждой отдельной исторической ситуации. Иначе говоря, любое государство может быть названо сильным в ретроспективе или в будущем. Во всяком случае, ощущается необходимость сопряжения концепта сильного государства с общей теорией государства, особенно в условиях современного глобального развития. Скорее всего, тут могут существовать различные подходы<sup>1</sup>.

Как уже отмечалось ранее, один из сравнительно распространенных подходов к пониманию концепции сильного государства предполагает, что под таковым необходимо понимать государство, широко использующее методы принуждения в отношении своих граждан.

Возможно, благодаря тому, что, как отмечает Джонатан Саймон, исторически складывалось так, что именно насилие, принуждение играло комплексную роль в строительстве государства, в том числе, в качестве инструмента реализации государственной власти. С точки зрения такого подхода, сильное государство реализует весьма гибкую стратегию использования насилия и принуждения для легитимации государственной власти [21, с. 655].

По мнению данного исследователя, сильное государство может пониматься как такое государство, которое использует страх перед преступностью и выразитель-

---

<sup>1</sup> Например, в недавно опубликованной работе В. Я. Любашица и Н. В. Разуваева «Эволюция государства: историческая динамика и теоретическая модель» не нашлось места для анализа самой идеи сильного государства. См.: [10].

ную политику обеспечения правопорядка для укрепления своей позиции среди уязвимых слоев рабочего класса и среднего класса [21, с. 655].

Однако, судя по содержанию текущей дискуссии по проблематике сильного государства, такой подход утрачивает свою популярность. Под влиянием опыта мирового социально-экономического и технологического развития в современной науке все отчетливее проявляется новый взгляд на силу государства XXI века. Взгляд на государство как на преимущественно силовой институт во многом устарел. Так, например, известный немецкий политолог Дирк Берг-Шлоссер полагает, что военная функция сохраняет значение, но уже не является главным механизмом, ведущим к образованию и развитию государств<sup>1</sup>.

По мнению Сьюзан Райс и Патрика Стюарта, также нельзя ставить знак равенства между сильным государством и авторитарным или полуавторитарным политическим режимом, сила государства зависит скорее от его эффективности, оперативности и легитимности во всех сферах его деятельности<sup>2</sup>.

При этом нельзя однозначно говорить о существовании прямой и непосредственной зависимости между демократией и силой государства.

Георг Соренсен указывает, что хрупкое демократическое государство с правящей элитой не может быть сильным, соответственно, резкий переход от авторитарного режима к формально демократическому не создаст необходимой основы для формирования действия сильного государства, оно может быть создано лишь постепенно, с расширением прав и свобод населения, созданием более прочной основы для демократии посредством укрепления гражданского общества [22, с. 31].

Если попытаться обобщить наиболее существенные признаки сильного государства, выявленные современными отечественными исследователями, то, на наш взгляд, они могут быть сгруппированы в следующем виде:

- 1) группа идейно-ментальных признаков, предполагающая наличие нравственного могущества государства, государственную идеологию, цивилизационный код развития своей страны;
- 2) группа материальных признаков силы государства, т. е., человеческий потенциал государства, его финансово-экономический базис — территория, природные ресурсы, устойчивая национальная финансовая система;
- 3) группа признаков, включающая в себя силу собственно государства как органической надстройки (организации), выражаемая в его полноценном суверенитете, должной устойчивости государственного порядка, в его стабильности и способности эффективно противостоять всем внешним и внутренним вызовам;
- 4) группа, включающая в себя эффективный потенциал системы публичного управления;
- 5) группа социально-политических признаков — сильный социальный порядок, легитимная власть, контроль власти со стороны общества, развитие гражданского общества, эффективная политическая коммуникация, независимые СМИ, наличие у власти национально-ориентированной и ответственной элиты;
- 6) группа политико-правовых признаков — национальный суверенитет страны, независимое и справедливое судопроизводство, демократический порядок ротации власти, политическая ответственность власти;
- 7) группа, включающая в себя военную мощь страны надлежащей силы и эффективный дипломатический потенциал государства.

<sup>1</sup> См.: Государство без войны [Электронный ресурс]. URL: [http://expert.ru/expert/2008/45/gosudarstvo\\_bez\\_voiny/](http://expert.ru/expert/2008/45/gosudarstvo_bez_voiny/) (дата обращения: 21.01.2019).

<sup>2</sup> Rice S. E., Patrick S. Index of State Weakness in the Developing World. Washington, DC: The Brookings Institution, 2008. P. 3 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/02\\_weak\\_states\\_index.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/02_weak_states_index.pdf) (дата обращения: 21.01.2019).

Разумеется, данная система признаков сильного государства весьма мобильна и может видоизменяться, но в основе своей, полагаем, она может рассматриваться как определенная ступень в продолжающемся процессе концептуализации сильного государства.

**Выводы.** Любой исследователь, предметом усилий которого выступает сильное государство, ориентируется на определенное представление о сущности данного политико-правового феномена. В случае с сильным государством мы имеем дело с довольно широким разбросом мнений на этот счет, что само по себе требует, на наш взгляд, некоторых предварительных замечаний.

Во-первых, дискурс-анализ имеющегося массива аналитической литературы показывает взаимосвязь конкретных определений сильного государства и исходных методологических, мировоззренческих и иных позиций авторов. Это является вполне понятным и нормальным явлением в современном состоянии социально-политического знания. Во-вторых, весьма часто в трактовках сильного государства начинает преобладать не столько научно-критериальные атрибуты, сколько этико-психологические характеристики желательного, по мнению авторов, направления, причем часто в метафорической форме.

И третье, возможно, наиболее важное замечание. Очевидна прямая зависимость активизации внимания к сильному государству от обострения политической и социально-экономической ситуации в стране и в мире.

В этих условиях анализ подобного концептуального многоголосия востребует неких логических и идейно-политических ориентиров для получения более или менее адекватного представления, как о сущности сильного государства, так и о его месте и роли в эволюции современного государства.

Таковыми ориентирами или своего рода вешками в нашем случае можно определить, во-первых, трактовку силы государства, в чем проявляется сила государства. Во-вторых, представляется важным учет характера конкретного государства, его социально-экономического и политико-правового порядка. В-третьих, влияние на силу государства характера взаимодействия государственных институтов и общества. В-четвертых, фактор целеполагания — во имя чего, во имя какой цели востребовано сильное государство. Представляется, что при всей условности этих ориентиров мы можем получить возможность структурировать некоторым образом когнитивное многоголосие вокруг сильного государства и точнее представить условия дальнейшей его концептуализации.

## Литература

1. *Аубакирова И. У.* Концепция сильного государства в дискурсе об управлении в государственно-организованном обществе // Юридическая мысль. 2014. № 5(85). С. 5–13.
2. *Белевская Ю. Ю., Ефимов Ю. Г., Чагилов В. Р., Дегоев В. В.* Сильное государство: индексная оценка // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. 2016. № 4. С. 135–144.
3. *Бернацкий Г. Г.* Сильное государство невозможно без идеологии // Ученые записки юридического факультета. 2013. № 31 (41). С. 9а–13.
4. *Затонский В. А.* Сильное государство и активная личность: теоретико-правовой аспект. Саратов, 2005.
5. *Керимов А. Д., Куксин И. Н.* Сильное государство как определяющий фактор общественного прогресса. М. : Норма : ИНФРА-М, 2018. С. 73–93.
6. *Керимов А. Д., Куксин И. Н.* Критерии силы государства // Право и образование. 2016. № 6. С. 4–16.
7. *Колесников В. Н.* Актуальная повестка дня в современной России: факторы формирования // Управленческое консультирование. 2017. № 9. С. 8–17.
8. *Короткова О. И.* Сильная власть как предопределяющий фактор на пути становления российского правового государства // Российский судья. 2009. № 6. С. 28–30.



9. Леванчук В. А. Оценка беспристрастности, равенства и ориентации на общее благо в различных методах измерения качества делиберации // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2016. № 1. С. 51–69.
10. Любашин В. Я., Разуваев Н. В. Эволюция государства: историческая динамика и теоретическая модель : монография. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018.
11. Миллер А. И. Устойчивые факторы слабости государства в эпоху глобализации (реферат) // Политическая наука. 2011. № 2. С. 268.
12. Нравственное государство. От теории к проекту / Сулакшин С. С., Багдасарян В. Э., Вилисов М. В., Нетесова М. С. и др. / под общ. ред. С. С. Сулакшина. М. : Наука и политика, 2015.
13. Петров К. Е. Доминирование концептуальной многозначности: сильное государство в российском политическом дискурсе // Полис. Политические исследования. 2006. № 3. С. 159–183.
14. Политический атлас современности: Опыт многомерного статистического анализа политических систем современных государств. М. : МГИМО–Университет, 2007.
15. Понкин И. В. Сильное государство // Право и государство. 2018. № 1–2 (78–79). С. 55–56.
16. Попова О. В. Новые направления использования сложных методов в анализе политических процессов // Политическая наука. 2015. № 2. С. 62–79.
17. Ремингтон Т. Ф. Россия и идеал «сильного государства» // Конституционное право: восточноевропейское обозрение. 2000. № 2. С. 58–61.
18. Фукуяма Ф. Сильное государство: управление и мировой порядок в XXI в. М. : АСТ ХРАНИТЕЛЬ, 2007.
19. Mann M. The Sources of Social Power: The Rise of Classes and Nation-States, 1760–1914. UK, Cambridge University Press, 1993. Vol. II. P. 59–61.
20. Persistent state weakness in the global age / D. Kostovicova, V. Vojicic-Dzelilovic (eds.). Farnham: Ashgate, 2009. Излагается по переводу А. Миллера. Миллер А. И. Указ. соч. С. 268.
21. Simon J. Law's Violence, the Strong State, and the Crisis of Mass Imprisonment (for Stuart Hall) // Wake Forest Law Review. 2014. Vol. 49. P. 649–676.
22. Sorensen G. Democracy, authoritarianism and state strength // The European Journal of Development Research. 1993. Vol. 5. P. 6–34.

#### Об авторе:

**Белов Леонид Павлович**, генеральный директор ООО «Гелиос», аспирант Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); leomonolit@yandex.ru

#### References

1. Aubakirova I. U. The concept of the strong state in a discourse about management in state and organized society // Juridical Thought [Yuridicheskaya mysl']. 2014. N 5(85). P. 5–13. (In rus)
2. Belevskaya Yu. Yu., Yefimov Yu. G., Chagilov V. R., Degoyev V. V. Strong state: index assessment // Messenger of Pyatigorsk State Linguistic University [Vestnik Pyatigorskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta]. 2016. N 4. P. 135–144. (In rus)
3. Bernatsky G. G. The strong state is impossible without ideology // Scientific notes of law faculty [Uchenye zapiski yuridicheskogo fakul'teta]. 2013. N 31 (41). P. 9a–13. (In rus)
4. Zatonsky V. A. Strong state and active personality: theoretical and legal aspect. Saratov, 2005. (In rus)
5. Kerimov A. D., Kuksin I. N. The strong state as the defining social progress factor. M. : Norma : INFRA-M, 2018. P. 73–93. (In rus)
6. Kerimov A. D., Kuksin I. N. Criteria of force of the state // Law and education [Pravo i obrazovanie]. 2016. N 6. P. 4–16. (In rus)
7. Kolesnikov V. N. The relevant agenda in modern Russia: formation factors // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2017. N 9. P. 8–17. (In rus)
8. Korotkova O. I. The strong power as the predetermining factor on the way of formation of the Russian constitutional state // Russian judge [Rossiiskii sud'ya]. 2009. N 6. P. 28–30. (In rus)
9. Levanchuk V. A. Assessment of impartiality, equality and orientation for the public good in various methods of measurement of quality of a deliberation // Bulletin of the Moscow University.

- Series 12. Political sciences [Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 12. Politicheskie nauki]. 2016. N 1. P. 51–69. (In rus)
10. Lyubashits V.Ya., Razuvaev N.V. Evolution of the state: historical dynamics and theoretical model: monograph / V.Ya. Lyubashits, N.V. Razuvaev. M. : RIOR : INFRA-M, 2018. 532 p. (In rus)
  11. Miller A.I. Steady factors of weakness of the state during an era of globalization (paper) // Political science [Politicheskaya nauka]. 2011. N 2. P. 268. (In rus)
  12. Moral state. From the theory to Project / Sulakshin S.S., Bagdasaryan V.E., Vilisov M.V., Netesova M.S., Ponomareva E.G., Sazonova E.S., Spiridonova V.I. / under a general edition of S.S. Sulakshin. M. : Science and policy, 2015. 424 p. (In rus)
  13. Petrov K.E. Domination of conceptual polysemy: the strong state in the Russian political discourse // Political researches [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 2006. N 3. P. 159–183. (In rus)
  14. Political atlas of the present: Experience of the multidimensional statistical analysis of political systems of the modern states. M. : MGIMO University, 2007. 272 p. (In rus)
  15. Ponkin I.V. Strong state // Law and state [Pravo i gosudarstvo]. 2018. N 1–2 (78–79). P. 55–56. (In rus)
  16. Popova O.V. The new directions of use of difficult methods in the analysis of political processes // Political science [Politicheskaya nauka]. 2015. N 2. P. 62–79. (In rus)
  17. Remington T.F. Russia and ideal of “strong state” // Constitutional law: East European review [Konstitutsionnoe pravo: vostochnoevropeskoe obozrenie]. 2000. N 2. P. 58–61. (In rus)
  18. Fukuyama F. Strong state: management and a world order in the 21st century M. : AST KEEPER, 2007. (In rus)
  19. Mann M. The Sources of Social Power: The Rise of Classes and Nation-States, 1760–1914. UK, Cambridge University Press, 1993. Vol. II. P. 59–61.
  20. Persistent state weakness in the global age / D. Kostovicova, V. Vojcic-Dzelilovic (eds.). Farnham: Ashgate, 2009. Излагается по переводу А. Миллера. Миллер А.И. Указ. соч. С. 268.
  21. Simon J. Law’s Violence, the Strong State, and the Crisis of Mass Imprisonment (for Stuart Hall) // Wake Forest Law Review. 2014. Vol. 49. P. 649–676.
  22. Sorensen G. Democracy, authoritarianism and state strength // The European Journal of Development Research. 1993. Vol. 5. P. 6–34.

**About the author:**

**Leonid P. Belov**, LLC “Gelios”, CEO, Graduate student of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation); leomonolit@yandex.ru

# Проблемы и перспективы организации и развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта на уровне Российской Федерации и г. Санкт-Петербурга

Попов Ф. К., Палий К. Р.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*paly-design@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В статье приведены данные о современном состоянии государственной политики в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации и городе Санкт-Петербурге. Изучение современного состояния позволило выявить существующие проблемы и определить возможные направления их решения.

*Ключевые слова:* государственная политика, физическая культура, спорт, проблемы, перспективы

## Problems and Prospects Of Organization and Development of State Policy in the Field of Physical Training and Sports at the Level of the Russian Federation and Saint Petersburg

Philipp K. Popov, Kristina R. Paliy\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*paly-design@yandex.ru

## ABSTRACT

The article presents data on the modern state of state policy in the field of physical training and sports in the Russian Federation and the city of Saint Petersburg. The study of the modern state made it possible to identify existing problems and identify possible directions for their solution.

Keywords: state policy, physical training, sport, problems, prospects

## Введение

Одним из главных приоритетов социально-экономической политики России выступает распространение стандартов здорового образа жизни. Некоторые источники предлагают духовно-нравственное и физическое здоровье нации считать национальной идеей [1, с. 9], в достижении которой главную роль должна сыграть физическая культура и спорт (ФКиС). Здоровый образ жизни стал приоритетным направлением социально-экономического развития многих регионов России, в том числе и г. Санкт-Петербург [12, с. 29]. Важнейшим вкладом в формирование здорового образа жизни должно стать создание условий для занятий физической культурой и спортом различных групп населения. При этом распространение идей здорового образа жизни предполагает как пропаганду и информирование, так и внедрение, и закрепление в жизни каждого гражданина нашей страны физической культуры и спорта, формирование устойчивой привычки к здоровому образу жизни через занятия физической культурой.

## Материалы и методы

Решение задачи распространения стандартов здорового образа жизни в нашей стране с успехом происходит посредством реализации федеральных и региональных государственных программ по развитию физической культуры и спорта (ФКиС). Применяется программно-целевой подход, в соответствии с которым устанавливаются подпрограммы развития и целевые ориентиры или показатели, к достижению которых необходимо стремиться. Программно-целевой подход в организации и развитии в ФКиС успешно зарекомендовал себя на протяжении ряда лет. В то же время, в реализации программ на местах отмечаются некоторые проблемы. Они заключаются как в недостижении целевых показателей, так и в неполном освоении средств финансирования, нетактичной установке целевых показателей, например, их занижении на уровне регионов и муниципалитетов, что требует проработки и решения. Все вышесказанное определило необходимость изучения состояния развития ФКиС в масштабах страны, а также выявления проблем и поиска путей их решения.

В работе использовались методы статистического наблюдения, сравнительный и аналитический методы.

## Обсуждение

Позитивное влияние физической культуры на общественное здоровье определяется ее социально-профилактическим влиянием. Использование средств ФКиС в решении задач оздоровления, воспитания, профилактики заболеваемости и преступности становится социально необходимым [4].

В соответствии с целью данного исследования необходимо рассмотреть существующие состояние и проблемы развития физической культуры и спорта в Российской Федерации и городе Санкт-Петербург. Для решения поставленных вопросов следует ознакомиться с опытом отечественного и зарубежного преодоления проблем в рассматриваемой сфере, выявить основные проблемы и пути их решения на уровне страны и региона.

Несмотря на значимость ФКиС для развития человеческого капитала [11], некоторыми авторами отмечается общемировая тенденция сокращения физкультурно-оздоровительной активности молодых людей после 25 лет [19, с. 151]. Только 15% населения России сегодня регулярно занимаются спортом [19, с. 152]. Все это происходит на фоне влияния политического фактора в сфере большого спорта [20; 24], преобладания национальной идеи [25, с. 591] и направленности организационных мероприятий в странах, принимающих и организующих проведение Олимпийских игр [22]. При этом зарубежными исследователями Олимпийские игры принимаются за отправную точку распространения новой глобальной системы ценностей на основе гуманизма и пацифизма [23].

О проблемах в вопросах финансирования ФКиС говорят авторы многих исследований [7; 9; 14; 17]. Отмечается резкая дифференциация в источниках финансирования по федеральным округам. В исследовании Е. Ю. Перьковой делается обоснованный вывод о наличии сильной дифференциации в структуре финансирования строительства объектов в федеральных округах. Формирование спортивной инфраструктуры преимущественно за счет средств инвестиционных программ осуществлялось в 2006–2015 гг. в Приволжском, Сибирском, Южном, Центральном и Северо-Кавказском федеральных округах, при этом, наиболее сбалансированным выступает финансирование по источникам финансирования в Центральном и Южном округах [17, с. 217]. Преобладание в источниках финансирования средств субъектов наблюдается в Уральском и Северо-Западном федеральных округах [17]. Развитию ФКиС на уровне страны и регионов, по мнению некоторых исследователей, препятствует

отсутствие единой нормативной базы, закрепляющей основы ФКиС в стране. В. В. Круглов считает, что такой основой может стать Спортивный кодекс РФ [13].

Активная пропаганда здорового образа жизни в течение ряда лет, закрепленная на уровне федеральных нормативно-правовых актов, а также иного законодательства, позволила сделать вывод о важности развития ФКиС в стране. В то же время, как отмечает Е. А. Бобровский, на прирост доли населения, активно занимающегося ФКиС, сильно влияет обеспеченность граждан объектами спортивной инфраструктуры, что, в то же время, рождает проблему сильной дифференциации по распределению объектов спортивной инфраструктуры по территории страны [6, с. 101]. Положительной динамикой Е. А. Бобровский называет прирост количества объектов инфраструктуры, запланированный Федеральной целевой программой «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 гг.»<sup>1</sup>, в соответствии с которой на начало 2018 г. было построено 710 спортивных объектов за счет финансирования из федерального бюджета, 72 объекта в рамках Федеральной адресной инвестиционной программы (в рамках направления «Массовый спорт») [6, с. 103]. При этом, как отмечают некоторые исследователи, в сельской местности спортивные сооружения выступают одним из факторов, способствующих социально-экономическому развитию сельских территорий [16, с. 154]. Положительную динамику в развитии ФКиС отмечает Е. Ю. Перькова. В качестве позитивной динамики называются: увеличение населения, систематически занимающегося ФКиС, с 12,5% в 2006 г. до 31,7% в 2015 г. [18, с. 39]. Общий объем финансирования ФЦП в 2006–2015 гг. составил 158 953,7 млн руб. При этом средства федерального бюджета, направленные на финансирование, составили 61,3% от общего объема финансирования, средства региональных местных бюджетов составили 34,7%, порядка 4,0% составило финансирование из внебюджетных источников<sup>2</sup>. Фактически освоено 90,3% выделенных средств [2, с. 15].

В исследовании В. Н. Баранова, Б. Н. Шустина показано, что в последнее время (после принятия ФЦП о развитии ФКиС в Российской Федерации на 2006–2015 гг.) больше внимания стало уделяться изучению организационных проблем управления ФКиС, особенно вопросам правового, финансового обеспечения развития ФКиС [3].

Продолжением выполнения целевых ориентиров в сфере развития ФКиС после 2015 г. стало принятие Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.».

Документом долгосрочного развития г. Санкт-Петербург выступает Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 г. А. И. Котовым выделены 17 стратегических целей, направленных на достижение генеральной цели — развития г. Санкт-Петербурга [12]. Одной из таких стратегических целей выступает повышение уровня физической культуры населения и степени доступности услуг индустрии здорового образа жизни. Целевыми индикаторами выступили удельный вес петербуржцев, систематически занимающихся ФКиС (планируется рост к 2030 г. до 50% от общей численности населения), уровень удовлетворенности населения условиями для занятий ФКиС до 70% от числа опрошенных петербуржцев к 2030 г. [12, с. 29].

Развитие физической культуры и спорта в городе Санкт-Петербург предусмотрено Государственной программой Санкт-Петербурга «Развитие физической куль-

<sup>1</sup> Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 гг.» [Электронный ресурс]. URL: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2006/191> (дата обращения: 13.02.2019).

<sup>2</sup> Итоговый доклад о ходе реализации Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» и подпрограммы «Развитие футбола в Российской Федерации на 2008–2015 годы» [Электронный ресурс]. URL: [www.min-sport.gov.ru/press-centre/speeches/28895/](http://www.min-sport.gov.ru/press-centre/speeches/28895/) (дата обращения: 13.02.2019).

туры и спорта в Санкт-Петербурге»<sup>1</sup> на 2017–2020 гг. (далее — Государственная программа). Рассмотрим основные ее положения.

Финансирование программы запланировано из бюджета г. Санкт-Петербург, федерального бюджета, внебюджетных источников. Объемы финансирования Государственной программы (согласно паспорту<sup>2</sup>) представлены на рис. 1.

Общий объем финансирования государственной программы на период 2018–2023 гг. должен составить 111 545,091 млн руб. При этом за счет средств бюджета г. Санкт-Петербурга будет получено финансирование в размере 107 325, 974 млн руб.

По предварительным оценкам, к 2023 г. реализация программных мероприятий по сравнению с 2018 г. должна привести к изменениям, представленным на рис. 2.

Кроме того, планируется увеличение уровня обеспеченности спортивными залами до 1,7 тыс. м<sup>2</sup> на 10 тыс. населения; увеличение уровня обеспеченности плоскостными спортивными сооружениями до 8,7 тыс. м<sup>2</sup> на 10 тыс. населения; увеличение уровня обеспеченности плавательными бассейнами до 161,0 м<sup>2</sup> зеркала воды на 10 тыс. населения.

Стратегией экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 г., утвержденной постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 № 355, установлены следующие целевые показатели:

- доля граждан, которые систематически занимаются физической культурой и спортом (в структуре общей численности населения) в ходе реализации программы, должна достигнуть 40%;
- доля лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), в структуре общей численности населения с ОВЗ, должна достигнуть значения 20%.

Реализация программных мероприятий по развитию ФКиС в Санкт-Петербурге в 2014–2017 гг. позволила получить следующие позитивные изменения основных показателей развития отрасли:

- увеличение численности петербуржцев, систематически занимающихся ФКиС;
- увеличение количества спортивных сооружений;
- отремонтированы и оснащены оборудованием внутридворовые спортивные площадки;
- на базе общеобразовательных учреждений открыты школьные спортивные клубы (ШСК).

Развитие отрасли ФКиС в Санкт-Петербурге осуществляется программно-целевым методом. Стратегическими направлениями отраслевых программ являются:

- развитие физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы с населением;
- развитие спорта высших достижений и подготовки спортивного резерва;
- развитие инфраструктуры физической культуры и спорта.

Несмотря на позитивную динамику развития ФКиС в Санкт-Петербурге, одной из основных проблем остается недостаточное обеспечение населения объектами спортивной инфраструктуры, в том числе лицам с ОВЗ, инвалидам.

Основными проблемами развития ФКиС в Санкт-Петербурге разработчики программы называют:

- 1) низкую укомплектованность бюджетных учреждений (районных Центров ФКиС) кадрами;

<sup>1</sup> Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге» [Электронный ресурс]. URL: <http://kfs.spb.ru/razvitie-otrasli/programma-razvitiya-2015-2020/> (дата обращения: 13.02.2019).

<sup>2</sup> Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga-do-2030/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga-do-2030/) (дата обращения: 13.02.2019).

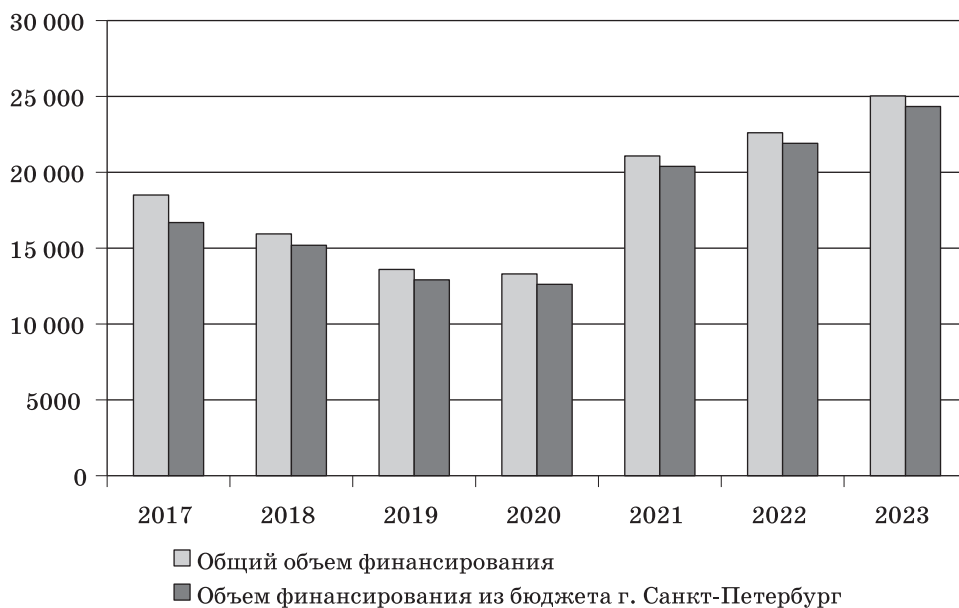


Рис. 1. Объемы финансирования Государственной программы  
Fig. 1. Amounts of financing of the State program



Рис. 2. Ожидаемые результаты реализации государственной программы, %  
Fig. 2. The expected results of implementation of the state program, %

- 2) недостаточное количество рекреационных зон в местах массового отдыха, предназначенных для занятий физической культурой;
- 3) недостаточную материальную базу учреждений ФКиС, которые осуществляют подготовку спортивного резерва;
- 4) необходимость решения организационных моментов, при переходе учреждений ФКиС на новые федеральные стандарты спортивной подготовки;
- 5) в развитии спортивной инфраструктуры Санкт-Петербурга замедленные темпы ввода в эксплуатацию новых и реконструкции существующих спортивных объектов.

Опыт реализации ФЦП по развитию ФКиС в нашей стране позволил некоторым исследователям выделить административные и финансовые проблемы в реализации таких программ:

- влияние инфляционных процессов на объемы финансирования;
- срыв сроков ввода объектов ФКиС в эксплуатацию;
- затягивание сроков принятия региональными властями решений о софинансировании программ по развитию ФКиС, а также невыполнение принятых обязательств по финансированию [2].

Устранения названных проблем предлагается достичь с помощью усиления контролирующих, координирующих функций субъектов, ответственных за установление целевых показателей (Минспорта России и др.) [2, с. 18].

Множество исследований посвящено возможному решению проблем развития ФКиС с помощью привлечения средств частных инвесторов с обеспечением государственной поддержки. Это механизм государственно-частного партнерства [8; 10; 15; 21].

## **Заключение**

Следует отметить существующую явную диспропорцию как в объемах финансирования строительства объектов спортивной инфраструктуры, так и в объемах поступления средств из различных источников (доля средств, привлеченных из федерального бюджета, бюджетов субъектов и внебюджетных источников), так и в обеспечении модернизации спортивно-технологического оборудования в разрезе федеральных округов [5]. Существующее положение приводит к тому, что отрасль ФКиС развивается неравномерно в различных федеральных округах (регионах) нашей страны.

## **Выводы**

Таким образом, можно сделать вывод, что применение программно-целевого подхода в развитии ФКиС на протяжении ряда лет доказало свою эффективность. Позитивная динамика наблюдается в увеличении количества объектов спортивной инфраструктуры, удельного веса лиц, занимающихся ФКиС, в общем количестве населения, росте доступности объектов для занятий лиц с ОВЗ. В то же время, можно отметить неравномерность финансирования по источникам поступления средств для строительства объектов спортивной инфраструктуры по федеральным округам, резкие диспропорции в финансировании приводят к различному уровню реализации и достижения целевых показателей, при котором в некоторых федеральных округах большая часть нагрузки ложится на бюджеты субъектов, что не является верным. Следует усиливать государственное участие в финансировании развития объектов инфраструктуры ФКиС, с одновременной разработкой работающих механизмов привлечения частного капитала. Огромным потенциалом в качестве привлечения инвестиций, обслуживания объектов спортивной инфраструктуры обладает государственно-частное партнерство.



## Литература

1. Агеевец В. У. К вопросу о национальной идее России // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2015. № 5. С. 9–13.
2. Андросова Г. А., Мяконьков В. Б. Экономические аспекты федеральных целевых программ развития физической культуры и спорта // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2018. № 7. С. 14–18.
3. Баранов В. Н., Шустин Б. Н. Разработка организационных проблем управления физической культурой и спортом в России // Вестник спортивной науки. 2014. № 5. С. 3–6.
4. Березанцева-Низяева Т. В. Экономические и правовые аспекты физической культуры и спорта // Здоровье — основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. 2016. № 1. С. 346–355.
5. Бобровский Е. А. Модернизация спортивно-технологического оборудования физкультурно-оздоровительных комплексов в разрезе федеральных округов // Карельский научный журнал. 2018. № 1. С. 192–194.
6. Бобровский Е. А. Развитие спортивной инфраструктуры для активизации массового спорта // Карельский научный журнал. 2018. № 1. С. 101–104.
7. Воронина В. Т. Динамика развития и финансирование спортивных сооружений в России // Иннов: электронный научный журнал. 2017. № 4. С. 20.
8. Григорьев В. И., Филиппов С. С. Перспективы развития физической культуры, спорта и туризма России на основе государственно-частного партнерства // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2014. № 2. С. 60–66.
9. Зюкин Д. А., Пожидаева Н. А., Матушанская Е. Е. Организационно-экономические аспекты развития физической культуры и спорта в Российской Федерации // Иннов: электронный научный журнал. 2017. № 4. С. 28.
10. Иванова Ю. А. Реализация проектов в сфере физкультуры и спорта с применением механизмов государственно-частного партнерства // Образовательные ресурсы и технологии. 2017. № 2. С. 14–17.
11. Корольков Е. П. Физическая культура и спорт России как перспективная система полного жизненного цикла по укреплению человеческого капитала // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2018. № 5. С. 138–142.
12. Котов А. И. Стратегия Санкт-Петербурга: курс на экономику знаний // Инновации. 2014. № 6. С. 28–33.
13. Круглов В. В. Проблемы и перспективы кодификации спортивного законодательства России // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2017. № 4. С. 165–176.
14. Мануйленко Э. В. Финансирование физической культуры и спорта в России // Инновации в науке, образовании и бизнесе : Труды XII Международной научной конференции. Калининград, 2014. С. 247–249.
15. Мельник Т. Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта // Журнал российского права. 2016. № 12. С. 133–141.
16. Перькова Е. Ю. Создание спортивной инфраструктуры как фактор социально-экономического развития сельских территорий // Карельский научный журнал. 2018. № 1. С. 154–157.
17. Перькова Е. Ю. Структура финансирования спортивной инфраструктуры, созданной в субъектах Российской Федерации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 1. С. 215–218.
18. Перькова Е. Ю. Эффективность развития спортивной инфраструктуры по федеральным округам Российской Федерации // Иннов: электронный научный журнал. 2017. № 4. С. 39.
19. Сергеев А. А. Проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта в России // Интерактивная наука. 2016. № 10. С. 150–153.
20. Филонов В. И., Юдина А. В. Политический фактор в сфере большого спорта: теоретико-методологические аспекты // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. № 1. С. 106–112.
21. Черепов Е. А., Ненашева А. В. Современное состояние системы физического воспитания в России: основные проблемы и пути совершенствования // Человек. Спорт. Медицина. 2014. № 3. С. 5–18.
22. Croci O., Forster J. Sport and Politics: The Question of legitimacy of international sport organizations. Conference Papers — international studies association annual meeting. San-Diego, 2006. P. 1–21.
23. Jung Woo L., Maguire J. Global festivals through a national prism // int. rev. for the sociology of sport. 2009. N 44/1. P. 5–24.

24. *Kidane F.* Sport and Politics. Diplomacy of an Olympic Truce // *Olympic Review*. 1999. Vol. 26. N 28. P. 48–52.
25. *Tomlinson A.* Olympic spectacle: opening ceremonies and some Paradoxes of Globalization // London, Media, culture and society. 1996. Vol. 18. N 4. P. 583–602.

#### **Об авторах:**

**Попов Филипп Константинович**, магистрант факультета государственного и муниципально-го управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); philipp686@mail.ru

**Палий Кристина Романовна**, старший преподаватель кафедры правоведения Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); paly-design@yandex.ru

#### **References**

1. Ageevets V.U. To a question of the national idea of Russia // *Scientific notes of the University of P.F. Lesgaft [Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta]*. 2015. N 5. P. 9–13. (In rus)
2. Androsova G.A., Myakonkov V.B. Economic aspects of federal target programs of development of physical culture and sport // *Scientific notes of the University of P.F. Lesgaft [Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta]*. 2018. N 7. P. 14–18. (In rus)
3. Baranov V.N., Shustin B.N. Development of organizational problems of management of physical culture and sport in Russia // *Messenger of sports science [Vestnik sportivnoi nauki]*. 2014. N 5. P. 3–6. (In rus)
4. Berezantseva-Nizyaeva T.V. Economic and legal aspects of physical culture and sport // *Health — a basis of human potential: problems and ways of their decision [Zdorov'e — osnova chelovecheskogo potentsiala: problemy i puti ikh resheniya]*. 2016. N 1. P. 346–355. (In rus)
5. Bobrovsky E.A. Modernization of sports equipment of sports and improving complexes in a section of federal districts // *Karelian scientific journal [Karel'skii nauchnyi zhurnal]*. 2018. N 1. P. 192–194. (In rus)
6. Bobrovsky E.A. Development of sports infrastructure for activation of mass sport // *Karelian scientific journal [Karel'skii nauchnyi zhurnal]*. 2018. N 1. P. 101–104. (In rus)
7. Voronina V.T. Dynamics of development and financing of sports constructions in Russia // *Innovative online scientific journal [Innov: elektronnyi nauchnyi zhurnal]*. 2017. N 4. P. 20. (In rus)
8. Grigoriev V.I., Filippov S.S. The prospects of development of physical culture, sport and tourism of Russia based on public-private partnership // *Scientific notes of the University of P.F. Lesgaft [Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta]*. 2014. N 2. P. 60–66. (In rus)
9. Zyukin D.A., Pozhidaeva N.A., Matushanskaya E.E. Organizational and economic aspects of development of physical culture and sport in the Russian Federation // *Innovative online scientific journal [Innov: elektronnyi nauchnyi zhurnal]*. 2017. N 4. P. 28. (In rus)
10. Ivanova Yu. A. Implementation of projects in the sphere of physical culture and sport with use of mechanisms of public-private partnership // *Educational resources and technologies [Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii]*. 2017. N 2. P. 14–17. (In rus)
11. Korolkov E.P. Physical culture and sport of Russia as the perspective system of full life cycle on strengthening of the human capital // *Scientific notes of the University of P.F. Lesgaft [Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta]*. 2018. N 5. Page 138–142. (In rus)
12. Kotov A.I. Strategy of St. Petersburg: a course on economy of knowledge // *Innovations [Innovatsii]*. 2014. N 6. P. 28–33. (In rus)
13. Kruglov V.V. Problems and prospects of codification of the sports legislation of Russia // *Law. Journal of Higher School of Economics [Pravo. Zhurnal Vyshei shkoly ekonomiki]*. 2017. N 4. P. 165–176. (In rus)
14. Manuylenko E.V. Financing of physical culture and sport in Russia // *Innovations in science, education and business: Works of the XII International scientific conference*. Kaliningrad, 2014. P. 247–249. (In rus)
15. Melnik T.E. Public-private partnership in the field of physical culture and sport // *Journal of Russian law [Zhurnal rossiiskogo prava]*. 2016. N 12. P. 133–141. (In rus)
16. Perkova E.Yu. Creation of sports infrastructure as factor of social and economic development of rural territories // *Karelian scientific journal [Karel'skii nauchnyi zhurnal]*. 2018. N 1. P. 154–157. (In rus)

17. Perkova E.Yu. Structure of financing of the sports infrastructure created in territorial subjects of the Russian Federation // *Azimuth of scientific research: economy and management [Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie]*. 2018. N 1. P. 215–218. (In rus)
18. Perkova E.Yu. Efficiency of development of sports infrastructure in federal districts of the Russian Federation // *Innovative online scientific journal [Innov: elektronnyi nauchnyi zhurnal]*. 2017. N 4. P. 39. (In rus)
19. Sergeev A. A. Problems and the prospects of development of physical culture and sport in Russia // *Interactive science [Interaktivnaya nauka]*. 2016. N 10. P. 150–153. (In rus)
20. Filonov V. I., Yudina A. V. Political factor in the sphere of big-time sports: theoretical and methodological aspects // *Bulletin of the Volga Region Institute of Management [Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya]*. 2018. V. 18. N 1. P. 106–112. (In rus)
21. Cherepov E. A., Nenasheva A. V. The current state of a system of physical training in Russia: main problems and ways of improvement // *Person. Sport. Medicine [Chelovek. Sport. Meditsina]*. 2014. N 3. P. 5–18. (In rus)
22. Croci O., Forster J. Sport and Politics: The Question of legitimacy of international sport organizations. Conference Papers — international studies association annual meeting. San-Diego, 2006. P. 1–21.
23. Jung Woo L., Maguire J. Global festivals through a national prism // *int. rev. for the sociology of sport*. 2009. N 44/1. P. 5–24.
24. Kidane F. Sport and Politics. Diplomacy of an Olympic Truce // *Olympic Review*. 1999. Vol. 26. N 28. P. 48–52.
25. Tomlinson A. Olympic spectacle: opening ceremonies and some Paradoxes of Globalization // *London, Media, culture and society*. 1996. Vol. 18. N 4. P. 583–602.

**About the authors:**

**Philipp K. Popov**, Master's student of Faculty of the State and Municipal Management of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); philipp686@mail.ru

**Kristina R. Paliy**, Senior lecturer of the Chair of Law of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); paly-design@yandex.ru

# Исследование проблем языковой и социокультурной адаптации детей мигрантов в Санкт-Петербурге

Седлиньш Э. М.

Фонд поддержки добровольного переселения соотечественников «ОРИЕНТИР», Санкт-Петербург, Российская Федерация; info@fondorientir.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена исследованию проблем языковой и социокультурной адаптации детей-мигрантов к образовательной среде школы в городе Санкт-Петербург. На основе материалов выявлены возможности и проблемы не только социальной, но и интеллектуальной адаптации. Именно система образования обеспечивает интеграцию детей. Для решения проблем среди детей-мигрантов очень важна образовательная и социальная политика государства, распространение национально и социокультурных знаний с целью повышения языковой и этнокультурной грамотности.

*Ключевые слова:* адаптация, система образования, интеграция, дети-мигранты, социальная политика

## Research of the Problems of Language and Social-Cultural Adaptation of Migrant Children in Saint-Petersburg

Edgars M. Sedlins

“ORIENTEER” Fund Supporting Voluntary Resettlement of compatriots, Saint-Petersburg, Russian Federation; info@fondorientir.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to the study of the problems of language and socio-cultural adaptation of migrant children to the educational environment of schools in the city of Saint-Petersburg. The basis of the materials found adaptation. The education system ensures the integration of children. In order to solve problems among migrant children, the state's educational and social policy and the dissemination of national and sociocultural knowledge is very important in order to increase linguistic and ethno cultural literacy.

*Keywords:* adaptation, educational school environment, integration, migrant children, social policy

---

В 2018 г. Фондом поддержки добровольного переселения соотечественников «ОРИЕНТИР» реализован социально значимый проект «Исследование проблем языковой и социокультурной адаптации детей мигрантов в Санкт-Петербурге» по заказу Фонда социальной и экономической стабилизации Ленинградской области.

### *Цели проекта:*

1. Проведение социологического исследования, направленного на выявление языковых и социокультурных проблем адаптации детей мигрантов.
2. Выявление факторов, стимулирующих и ограничивающих языковую и социокультурную жизнедеятельность детей-мигрантов.
3. Разработка целевой программы адаптации и интеграции детей мигрантов в языковое и социокультурное поле.

### *Задачи проекта:*

- 1) Выявить проблемы адаптации детей мигрантов на территории Санкт-Петербурга, систематизировать их для определения ключевых форм поддержки этой категории населения.

- 2) Осуществить сравнительный анализ интеграционных языковых и социокультурных процессов этнического большинства с этническим меньшинством.
- 3) Опросить не менее 1000 школьников 7–8-х классов общеобразовательных школ Санкт-Петербурга (из них дети мигрантов составят не менее 250 человек, дети не мигрантов — 750 человек) и группу экспертов в составе 30 человек (специалисты органов управления миграционной политикой Санкт-Петербурга, муниципальных образований, директора школ, завучи по воспитательной работе, педагоги, осуществляющие классное руководство).
- 4) Создать на базе СО НКО Фонда «ОРИЕНТИР» прототип общественного Центра социокультурной поддержки семей мигрантов, в том числе с привлечением Санкт-Петербургского государственного института культуры и/или других институтов гражданского общества для продолжения данной работы по оказанию поддержки семьям мигрантов.

Опрос проводился в школах пяти районов Санкт-Петербурга (Адмиралтейский район, Василеостровский район, Колпинский район, Невский район, Центральный район).

Тип выборки — сплошная. Были опрошены все учащиеся 7–8-х классов школ Санкт-Петербурга, принявших участие в исследовании.

Объем выборки — 1986 учащихся школ Санкт-Петербурга, расположенных в пяти районах города, от 12 до 16 лет (табл. 1).

Большинство опрошенных учащихся родились в Санкт-Петербурге (67%) или проживают в городе более 4 лет (21%).

В исследовании акцент сделан на сравнении социологических профилей ответов, учащихся 7–8-х классов школ города условно из семей жителей Санкт-Петербурга и условно из семей мигрантов. Было выделено 4 группы для сравнения:

- 1) учащиеся 7–8-х классов, родившиеся в Санкт-Петербурге (условно представители титульного населения СПб.);
- 2) учащиеся 7–8-х классов, родившиеся в других регионах РФ и приехавшие с семьей в Санкт-Петербург (условно представители внутренней страновой миграции);
- 3) учащиеся 7–8-х классов, родившиеся в других странах и приехавшие с семьей в Санкт-Петербург (условно представители миграционных потоков из-за рубежа РФ);
- 4) отдельно была выделена группа учащихся 7–8-х классов, обучающихся в Санкт-Петербурге, но родившихся на Северном Кавказе. Это связано с тем, что представители Северного Кавказа, по результатам предыдущих исследований, вызывают у жителей Санкт-Петербурга повышенную настороженность в связи с особенностями своего поведения.

Чаще всего в группу учащихся из семей мигрантов из других стран в выборку попадали представители Узбекистана, Киргизии, Украины, Таджикистана (табл. 2).

70% опрошенных учащихся 7–8-х классов из семей, приехавших из других стран, считают, что русским языком владеют свободно. 30% учащихся прибегают к внешней помощи при изучении русского языка как неродного (табл. 3).

Также стоит отметить, что 32% учащихся петербургских школ, родившихся на Северном Кавказе (регион Российской Федерации), прибегают к внешней помощи при изучении русского языка.

Чаще всего помощь при изучении русского языка, как не родного, учащиеся получают от учителей. То есть нагрузка по обучению русскому языку детей-иностранцев в практической работе школ лежит на учителе.

Если говорить о национальных особенностях языковой адаптации учащихся, то чаще всего к внешней помощи при изучении русского языка прибегают учащиеся петербургских школ, родившиеся в Армении (48% опрошенных учащихся нуждаются в помощи при изучении русского языка), Таджикистане (47%), Азербайджане (44%), Киргизии (42%), Узбекистане (36%), Туркмении (33%). В основном свобод-

Таблица 1

**Распределение по возрасту**

Table 1. Distribution on age

Возраст	Количество	Процент
12 лет	171	8,7%
13 лет	607	30,6%
14 лет	687	34,6%
15 лет	335	16,9%
16 лет	186	9,4%
ИТОГО	1986	100,00

Таблица 2

**Распределение по месту рождения**

Table 2. Distribution on birthplace

Место рождения	Количество	Процент
Санкт-Петербург	1377	69,3%
На Северном Кавказе	25	1,3%
Другие регионы России	258	13,0%
Узбекистан	44	2,2%
Киргизия	38	1,9%
Украина	38	1,9%
Таджикистан	36	1,7%
Армения	27	1,4%
Белоруссия	23	1,2%
Казахстан	22	1,1%
Грузия	20	1,0%
Азербайджан	18	0,9%
Молдавия	17	0,9%
Прибалтика	9	0,5%
Туркмения	3	0,2%
В странах дальнего зарубежья	31	1,6%

Таблица 3

**Знание русского языка**

Table 3. Knowledge of Russian

Если русский язык для вас не родной, то кто оказывает вам помощь в изучении русского языка?	Семья			
	житель Санкт-Петербурга	из другого региона РФ	из Северного Кавказа	из других стран
Русским владею свободно	99%	95%	68%	70%
Учителя	1%	4%	24%	14%
Родственники	—	—	—	7%
Одноклассники и (или) друзья	—	1%	8%	9%
	100%	100%	100%	100%

но владеют русским языком школьники, родившиеся в Беларуси (96%), Украине (89%), Казахстане (86%), странах Прибалтики (78%), Молдавии (71%) и Грузии (70%).

Анализируя результаты, нельзя получить однозначного ответа, как нужно знакомить школьников Петербурга с культурой, историей и традициями народов других стран, в том числе основных стран исхода миграционных потоков для Санкт-Петербурга (Узбекистан, Таджикистан, Украина, Армения, Азербайджан, Грузия). Должны ли сами дети из семей мигрантов знакомить с культурой и историей своих народов одноклассников или нет. Вероятно, если дети сами будут рассказывать о культуре, традициях и истории своих народов, мы получим негативный эффект, подчеркнем различия между детьми, что может привести к конфликтам. Возможно, необходимо знакомить школьников с культурой народов других стран, в том числе и культурой и традициями стран, откуда приезжают мигранты в Санкт-Петербург, в рамках специальных уроков или даже учебных курсов. Это в некотором плане подготовит молодое поколение, благодаря чему интеграция мигрантов в общество — т.е. социальная адаптация<sup>1</sup> — будет проходить менее конфликтно, а значит, позволит избежать появления вышеизложенных проблем. Таким образом, адаптация мигрантов станет не односторонним процессом, а обоюдным.

Адаптация мигрантов — это двухсторонний процесс: принимающая сторона должна быть готова принять жителей других стран, и жители других стран, приезжающие жить в регион, должны понимать и принимать нормы жизни, принятые в данном регионе. В ходе исследования было уточнено у учащихся школ Санкт-Петербурга (представителей титульного населения), будет ли, с их точки зрения, ученикам другой национальности интересна культура и история народов России. Подавляющее большинство учащихся положительно ответили на поставленный вопрос (63%). Однако 31% опрошенных считают иначе. Затруднились с ответом 6% учащихся.

Анкета опроса содержала несколько вопросов на выявление социального профиля учащихся. Это вопросы, связанные с определением учащихся планов на будущее, и вопросы, связанные с проведением свободного времени школьника.

55–57% опрошенных учащихся 7–8-х классов в Санкт-Петербурге уже определились с выбором профессии, 39–40% не определились. Причем различия в распределении ответов школьников, родившихся в Санкт-Петербурге, и родившихся за рубежом, минимальны (табл. 4).

Чаще всего на выбор профессии оказывают влияние родители или другие взрослые. Влияние родителей несколько выше среди детей из семей жителей Санкт-Петербурга, однако разница между группами незначительная (табл. 5).

На вопрос, какие планы на будущее есть у ребят, большинство во всех группах заявили, что планируют продолжить обучение до 11-го класса и потом поступить в вуз. Чаще всего нацелены на поступление в вуз ученики из других регионов РФ, обучающиеся в Санкт-Петербурге. Несколько меньше этот показатель среди ребят, чьи семьи приехали из других стран. На втором месте по популярности ответ — «начать трудовую деятельность после 9-го класса».

Исключение составляют учащиеся, родившиеся на Северном Кавказе, среди этой группы второй по популярности ответ «продолжить обучение до 11-го класса, затем поступить в среднее специальное учебное заведение».

На вопрос «Как вы проводите свободное время?» большинство опрошенных школьников 7–8-х класса выбрали вариант ответа «проведу время с друзьями», на втором месте по популярности ответ «проведу время с семьей». Третий респонден-

<sup>1</sup> Словарь терминов по общей и социальной педагогике / науч. ред. проф., д-р хим. наук Г. Д. Бухарова, ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2006.

**Выбор профессии**  
Table 4. Choice of profession

Определились ли вы с выбором профессии?	Семья			
	житель Санкт-Петербурга	из другого региона РФ	из Северного Кавказа	из других стран
Да	57%	55%	56%	57%
Нет	40%	43%	32%	39%
Отказ от ответа	3%	2%	12%	4%
ИТОГО	100%	100%	100%	100%

Таблица 5

**Факторы, влияющие на выбор профессии**  
Table 5. The factors influencing choice of profession

Если выбрали профессию, то кто повлиял на ваш выбор в первую очередь?	Семья			
	житель Санкт-Петербурга	из другого региона РФ	из Северного Кавказа	из других стран
Родители или другие взрослые родственники	39%	37%	36%	31%
Друзья	12%	9%	8%	12%
Учителя	8%	5%	8%	7%
Братья, сестры	4%	5%	4%	11%
Одноклассники	2%	2%	4%	4%

тов выбрали варианты ответа «занимаюсь творчеством в кружках по интересам», «занимаюсь спортом в спортивных секциях». Самостоятельно занимаются творчеством от 12 до 27% опрошенных. Самый непопулярный ответ «занимаюсь спортом самостоятельно» (18–19%). Исключение составляют респонденты, родившиеся на Северном Кавказе. Среди этой группы 32% опрошенных занимаются спортом самостоятельно (подробнее см. табл. 6).

Фактически результаты исследования показывают, что социальный профиль учащихся из семей жителей Санкт-Петербурга и из семей мигрантов, обучающихся в школах Санкт-Петербурга, приблизительно одинаковый. Дети проводят свободное время с друзьями, ходят в кружки и на секции, большинство учащихся из разных групп респондентов планируют поступать в высшие учебные заведения.

В рамках исследования проведено 40 интервью, из них:

- 22 специалиста из сферы образования,
- 18 специалистов из органов управления миграционной политикой Санкт-Петербурга.

1. Подавляющее большинство опрошенных, как среди специалистов сферы образования, так и среди экспертов по вопросам миграции и адаптации иммигрантов (более 75%), считают Санкт-Петербург мигрантоемким регионом. Эксперты полагают, что Санкт-Петербург может принять большое количество мигрантов. Опасность этой ситуации заключается в том, что с увеличением числа мигрантов, вне зависимости от усилий со стороны власти и общественных организаций, увеличивается опасность формирования конфликтной общественной среды.

2. 72% опрошенных экспертов в области образования отметили, что сталкивались с языковым барьером при работе с детьми мигрантов. При этом были единичные высказывания, что проблема носит логопедический характер. Имело



**Времяпрепровождение**  
Table 6. Pastime

Как вы проводите свободное время? (можно выбрать несколько вариантов ответов)	Семья			
	житель Санкт-Петербурга	из другого региона РФ	из Северного Кавказа	из других стран
Проведу время с друзьями	53%	53%	44%	49%
Проведу время с семьей	45%	52%	36%	44%
Занимаюсь творчеством в кружках, секциях по интересам	33%	32%	32%	27%
Занимаюсь спортом в спортивной секции	31%	29%	24%	27%
Занимаюсь творчеством самостоятельно	27%	33%	12%	25%
Занимаюсь спортом самостоятельно	19%	18%	32%	18%

место и единичное высказывание, что ребенок из семьи мигрантов не хочет учиться (однако такие ситуации могут встречаться и с детьми, родившимися в Санкт-Петербурге). И три эксперта отметили, что дети мигрантов не хотят учить язык дополнительно. Один из экспертов отметил, что класс в целом стал хуже учиться. Другой эксперт отметил из своего опыта, что с появлением в классе ребенка из семьи мигрантов появилось «негативное отношение одноклассников, нередко также агрессивное поведение со стороны мигрантов». Эксперты отмечали несовпадение программ обучения (более низкий уровень программ обучения у детей, приехавших в Санкт-Петербург), по которым учились дети до поступления в школы Санкт-Петербурга.

3. При общении с родителями-мигрантами со стороны учителей было выделено две проблемные точки:

- незнание русского языка родителями-мигрантами, поэтому сложно визуально определить, понимают ли родители, что хочет от них педагог или нет;
- у родителей-мигрантов нет времени заниматься со своими детьми и в связи с этим повышается нагрузка на педагога по обучению ребенка. В том числе дополнительная подготовка по русскому языку.

4. В качестве путей решения указанных проблем специалисты в области образования называли стандартные алгоритмы преодоления коммуникативных проблем школьников. Например:

- расширение словарного запаса;
- работа с логопедом;
- дополнительные занятия русским языком;
- организация родительского лектория и т. д.

Были названы также альтернативные методы, связанные с «мягким» удалением такого ученика из школы. Например:

- тестирование «на входе» в школу по уровню владения языком,
- предварительное обучение детей мигрантов (курсы, школы, центры) до полного овладения языком,
- специальные школы для детей-инофонов, классы для детей-инофонов.

Стоит отметить по последнему пункту (специальные школы и классы для обучения детей-инофонов) о мировом опыте организации национальных анклавов на территории региона приема мигрантов. Опыт говорит о том, что национальные анклавы рано или поздно криминализируются и члены анклавов изолируются из процессов адаптации в социокультурную среду регионов приема. То есть смысла в создании отдельных школ/классов для детей-инофонов нет.

5. 50% опрошенных экспертов — специалистов в области образования не смогли дать определения «учебной адаптации детей мигрантов». То есть одной из задач работы экспертов в области образования будет выработка определения «учебной адаптации детей мигрантов», выработка критериев адаптации и внедрения полученных результатов в школах, которые сталкиваются с задачами адаптации детей из семей мигрантов.

Те специалисты, кто в ходе нашего экспертного интервью все же попытались дать определение понятия «учебной адаптации детей мигрантов», выделили такие критерии адаптации детей мигрантов, как:

- понимание требований учителя;
- наличие друзей в классе;
- усвоение социокультурных норм;
- принятие ребенком правил внутреннего распорядка;
- включение в языковую среду;
- повышение уровня образования;
- приспособление к «русской» культуре, к «русской» школе.

6. Большинство экспертов в области образования отметили, что адаптация ребенка из семьи мигрантов к школе может длиться от одной недели до года. Все зависит от самого ребенка. «В зависимости от возраста, характера учащегося. В зависимости от личных качеств учащихся от одной недели до нескольких лет. В разных ступенях образования различная и зависит от степени владения русским языком. Начальная школа быстрее. Время учебной и личной адаптации у каждого ребенка свое (от недели до года)».

7. 63% опрошенных экспертов отметили, что не сталкивались с детскими или подростковыми межнациональными конфликтами. Пример ответа: «Нет. Конфликты скорее личностные — проявление лидерских качеств учащихся. Но при разном воспитании они проявляются неожиданно».

Те эксперты, которые сталкивались с детскими межнациональными конфликтами, аргументировали свою точку зрения следующим образом:

- да, пример — драка по национальной принадлежности;
- да, причина чаще всего — предрассудки, низкий уровень культуры.

Стало чаще проявляться, что инициаторы конфликта — дети мигрантов, которые объединяются вместе и провоцируют на конфликт другие национальности:

- редко, причина — использование мигрантами родного языка;
- да, разный менталитет, религиозные разногласия;
- да, невоспитанность, родительские наставления против мигрантов.

Фактически нет единого мнения, кто виноват в конфликтах на межнациональной почве среди школьников. С одной стороны, дети из семей мигрантов могут провоцировать одноклассников на конфликт, когда собираются вместе. Также и школьники из петербургских (русских) семей могут быть негативно настроены и провоцировать конфликты с детьми другой национальности. Но, так или иначе, этот процесс не носит массовый характер на данный момент времени.

8. В качестве способов мотивации детей из семей мигрантов к изучению культуры и истории России назывались стандартные процедуры, связанные с интерактивными занятиями, групповыми занятиями, посещением музеев и т. д. «Классные часы, беседы, посещение семьи своих одноклассников, знание русской литерату-

ры... Привлечь внимание, раскрыть красоту и доступность изучаемого материала, вовлечь в деятельностный подход. Экскурсии».

9. Отвечая на вопрос, на ком лежат основные функции по адаптации детей мигрантов в социокультурное пространство, эксперты называли одновременно три института: (1) родители, (2) школа, (3) государство. При этом стоит вспомнить первые ответы экспертов, что родители детей-мигрантов из-за занятости не могут уделять много времени воспитанию детей. Остаются школа и государство.

10. Эксперты из категории специалистов по вопросам миграции и адаптации мигрантов отметили, что основные задачи адаптации и интеграции детей из семей мигрантов в социокультурное пространство города это:

- формирование гражданина России и Петербурга при сохранении социокультурного своеобразия;
- формирование неконфликтной среды;
- формирование неконфликтного поведения;
- повышение правовой грамотности, знание законов РФ и СПб;
- знание культурных традиций, обычаев.

11. Основные трудности, возникающие на пути решения поставленных задач, — незнание русского языка, различные культурные традиции и ценности, высокая сплоченность мигрантов, что не позволяет им выйти из своей среды и успешно интегрироваться в социокультурное пространство Санкт-Петербурга. Необходимо также отметить:

- недостаточность специальных центров по оказанию услуг (обучению языку, юридические услуги и т. д.);
- нежелание мигрантов на территории исхода тратить время на повышение уровня осведомленности о законах, традициях, языке в РФ;
- нежелание мигрантов повышать уровень своих знаний. Недостаточно центров по оказанию услуг (обучению языку, помощь в юридических вопросах);
- отсутствие единой системы адаптации;
- языковой барьер, различие культурных, семейных и религиозных ценностей;
- высокий уровень шовинизма; недостаточность информации, воспитания и образования; недостаток нормативной базы. Это касается и других видов норм;
- языковой барьер, различие культурных ценностей;
- замкнутость мигрантов;
- низкий уровень информированности;
- крайнюю степень сплоченности среди «своих», что не позволяет интегрироваться в социально-культурное пространство.

12. Способы преодоления трудностей — обучение в специальных центрах языку, культуре, истории России. А также способствование изучению русского языка и культуры в стране исхода.

Страна, из которой прибывают мигранты, должна взять на себя часть функций по подготовке и обучению трудовых мигрантов (язык, законодательство).

Необходимо получать образование и квалификацию на территории страны исхода, а также учить русский язык. Получить квалификацию и образование не только на территории исхода. Страна, из которой прибывают мигранты, должна взять на себя часть этих функций (знание языка, законодательства); необходимо прохождение курсов русского языка в стране, из которой выезжают мигранты, с дальнейшим продолжением в России; обучение в специальных центрах языку, культуре, истории России.

13. Относительно сохранения культурной идентичности мигрантов, эксперты советовали поддерживать связи с национально-культурными объединениями (НКО).

14. Навыки и качества, которыми должен обладать специалист, работающий с семьями мигрантов:

- хорошо разбираться в особенностях менталитета, знать религию и культуру;
- владеть психологическими знаниями и навыками, знать культуру и традиции народов;
- обладать коммуникабельностью.

15. Большинство экспертов считают Санкт-Петербург толерантным городом. Несколько экспертов отметили, что жители города излишне толерантны.

Обозначенные экспертами «проблемные точки» в адаптации детей из семей мигрантов в общеобразовательных учреждениях Санкт-Петербурга можно свести к проблеме языкового барьера, несовпадению (более низкий уровень) программ обучения, отсутствию времени у родителей, чтобы вникнуть в проблемы детей и выработать решение вместе с учителями [1–3]. Пути выхода из ситуации — ребенок до попадания в школу должен пройти курсы обучения русскому языку и культуре России, а также посещать совместные с классом интерактивные занятия, музеи, театры и т.д. Многие из перечисленного (экскурсии, посещение театров, музеев) проводится в Санкт-Петербурге.

## Литература

1. *Гриценко В. В., Шустова Н. Е.* Социально-психологическая адаптация детей из семей мигрантов. М. : Форум, 2011.
2. *Дюжакова М. В., Мязина О. Ю.* Некоторые социально-педагогические аспекты работы с детьми-мигрантами // Известия Воронежского госпедуниверситета. Психология и педагогика. 2012. Т. 258. С. 241–250.
3. *Новопашина Л., Гарибян Е.* Школьная успешность детей из семей мигрантов. М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2016.

### Об авторе:

**Седлиньш Эдгарс Миервалдович**, президент Фонда поддержки добровольного переселения соотечественников «ОРИЕНТИР», аспирант Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); info@fondorientir.ru

## References

1. *Gritsenko V. V., Shustova N. E.* Socio-psychological adaptation of children from migrant families. M. : Forum, 2011. P. 224. (In rus)
2. *Dyuzhakova, MV, Myazina, O. Yu.* Some socio-pedagogical aspects of working with migrant children // Proceedings of the Voronezh State University. Psychology and Pedagogy: [Izvestiya Voronezhskogo gospeduniversiteta. Psikhologiya i pedagogika]. 2012. V. 258. P. 241–250. (In rus)
3. *Novopashina L., Garibyan E.* School success of children from migrant families. M. : LAP Lambert Academic Publishing, 2016. (In rus)

### About the author:

**Edgars M. Sedlins**, President of “ORIENTEER” Fund Supporting Voluntary Resettlement of compatriots, graduate student of North-West Institute of Management of RANEPА (Saint-Petersburg, Russian Federation); info@fondorientir.ru

# Применение бережливых и информационно-логистических технологий в условиях ресурсных ограничений ОПК

Суровцева Т. Г.<sup>1, \*</sup>, Андреев И. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>АО «Конструкторское бюро специального машиностроения», Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*[tania\\_syrovzeva@mail.ru](mailto:tania_syrovzeva@mail.ru)

<sup>2</sup>АО «ГОЗ Обуховский завод», Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются основные виды ресурсов и их ограничения на предприятиях российского оборонно-промышленного комплекса. Отмечается важность эффективного распределения и оптимизации использования ресурсов в условиях антироссийских санкций и импортозамещения. Выделяются характерные для современных предприятий ОПК факторы производства. Предлагается компенсация ресурсных ограничений при помощи современных информационно-логистических технологий и технологий бережливого производства. Приводятся примеры применения методов и инструментов БП при реализации проектов улучшения производства продукции. Диверсификация производства рассматривается как возможный источник финансирования отрасли. Позиционируется системный подход к решению кадровой проблемы. Рассматривается возможность замены информационным ресурсом других видов ресурсов. Акцентируется внимание на необходимость внедрения и/или модернизации имеющихся на предприятиях ОПК технологий работы с информационными и материальными потоками. Современные информационные и бережливые технологии позволяют значительно снизить затраты всех видов ресурсов и оптимизировать управление ими.

*Ключевые слова:* оборонно-промышленный комплекс, ресурсные ограничения, импортозамещение, диверсификация, информационно-логистические технологии, бережливое производство, сокращение издержек, оптимизация производства

## Applying Lean, Information and Logistics Technologies in Condition of Resource Constraints of Defense Industrial Complex

Tatyana. G. Surovtseva<sup>a, \*</sup>, Ilya A. Andreev<sup>b</sup>

<sup>a</sup>JSC “Special Design Bureau of mechanical engineering”, Saint-Petersburg, Russian Federation; \*[tania\\_syrovzeva@mail.ru](mailto:tania_syrovzeva@mail.ru).

<sup>b</sup>JSC “GOZ Obukhovsky zavod”, Saint-Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

The article discusses the main types of resources and its constraints at the enterprises of the Russian defense industrial complex. The importance of effective allocation and optimization of resources use in the context of anti-Russian sanctions and import substitution is noted. The factor of production characteristic for modern enterprises of the defense industrial complex are distinguished. Offers a possible compensation of resource constraints with the use of modern information and logistic technologies and technologies of lean manufacturing. Given examples of the use of information technologies of projects to improve production. Production diversification is considered as a possible source of industry financing. Positions system approach to solving personnel problems. Givens consideration to replacing rest types of resources with information resource. Attention is focused on the need to implement and/or modernized the information and material flow technologies available in the defense industrial complex. Modern information and lean technologies can significantly reduce the costs of all types of resources and optimize its management.

*Keywords:* defense industrial complex, resource constraints, import substitution, diversification, information and logistics technologies, lean manufacturing, cost reduction, production optimization

## Введение

За последние годы в соответствии с целевыми государственными программами проведена колоссальная работа, направленная на развитие отечественного оборонно-промышленного комплекса (ОПК) в целом и модернизацию производств предприятий ОПК в частности.

Целью государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса» является не только обеспечение национальной безопасности, но и формирование конкурентоспособного инновационного потенциала всей экономики страны.

Российский ОПК всегда был и остается сосредоточием передовых научных разработок, проектно-конструкторских решений и промышленных технологий. И в то же время, несмотря на присущий ОПК высокотехнологичный и инновационный характер, он является ресурсоемкой отраслью промышленности. В связи с этим вопрос эффективности распределения и оптимизации использования ресурсов на предприятиях комплекса приобретает первостепенную важность с учетом значимости влияния деятельности ОПК на экономику страны. И решение данного вопроса в условиях многочисленных антироссийских санкций и ресурсных ограничений требует применения системного подхода, в частности, использования современных инновационных методик и технологий по сокращению издержек в материальных и информационных потоках, сопровождающих процессы производства продукции на предприятиях ОПК.

Предприятия ОПК при решении задач создания перспективных образцов вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) сталкиваются с целым комплексом разноплановых проблем и ограничений. Таковыми являются проблемы эффективности управления и организации производства, а также и такие ресурсные ограничения, как материально-технические, информационные, финансовые, кадровые и т. п. Сюда же можно отнести частичную переориентацию ОПК на выпуск высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения для повышения конкурентоспособности отрасли [8, с. 97].

## Основные ресурсы и оптимизация их использования на предприятиях ОПК

*Материально-технические ресурсы* (сырье, материалы, топливо, машины, оборудование и др.) составляют технико-технологическую базу предприятий ОПК. Высокий уровень качества ВВСТ, а также продукции гражданского и двойного назначения, обеспечивается применением современного технологического оборудования и новейших технологий производства продукции.

В настоящее время, несмотря на значительное финансирование и поддержку государства, выраженную в целевых программах модернизации и переоснащения, можно отметить следующие характерные для многих предприятий ОПК факторы производства:

- высокий уровень износа существующего на предприятиях ОПК технологического оборудования, его моральное и физическое устаревание;
- применение несовершенных и устаревших технологических процессов при производстве продукции;
- неэффективная работа служб технического контроля на всех стадиях производства;
- высокий уровень брака.

Кроме того, в условиях антироссийских санкций крайне остро стоит проблема использования импортного оборудования и его обслуживания, применение импортного сырья, материалов, программного обеспечения и технологий. Проблема им-

портозамещения имеет весомую значимость с учетом несформировавшегося отечественного рынка станкостроения и радиоэлектронной промышленности.

Использование материально-технических ресурсов с учетом их имеющихся ограничений можно оптимизировать с помощью инструментария бережливого производства, который предполагает не огромные инвестиции в материально-технические ресурсы или полное перевооружение предприятия, а точечные конкретные вложения в модернизацию существующего оборудования. Модернизация оборудования представляет собой внесение определенных изменений, способствующих повышению безопасности, технического уровня и срока службы техники. При модернизации получают современные и улучшенные характеристики оборудования [4, с. 177].

Помимо необходимой модернизации оборудование требует тщательного ухода и бережного отношения, которое достигается комплексным обслуживанием оборудования TPM (с англ. Total Productive Maintenance). Это система мероприятий, направленных на вовлечение всего персонала в процесс обслуживания оборудования, максимально повышающего эффективность его использования на протяжении всего жизненного цикла. Целью TPM является повышение эффективности производства и сокращение потерь, увеличение качества продукции, безопасности на рабочем месте и гибкости производства [11, с. 18].

Истоками создания TPM является большой исторический опыт СССР. Еще в 30-х гг. прошлого столетия Станкостроительный завод им. Орджоникидзе внедрил на производстве системы планово-предупредительного ремонта (ППР) и технического обслуживания (ТО), которые получили широкое распространение в дальнейшем.

Применение TPM весьма актуально на предприятиях, применяющих сложное, ответственное, дорогостоящее оборудование, а также устаревшее оборудование, требующее особого внимания при его использовании. Главное направление системы TPM — самостоятельное (автономное) обслуживание оборудования операторами, т. е. работниками, хорошо разбирающимися в оборудовании и способными выполнять часть функций по техническому обслуживанию оборудования. Показателем в этом отношении опыт отечественных предприятий, входящих в АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей». Так, на одном из них, в цеху, в котором эксплуатируются при полной загрузке 12 станков-полуавтоматов, ненадлежащее обслуживание оборудования привело к протечкам станков и, как следствие, к потерям гидравлического масла. Из-за отсутствия автономного обслуживания оборудования работающими на нем сотрудниками, а также культуры производства в цехе, данные протечки станков никем не контролируются. Вследствие этого станки находятся в ненадлежащем виде и замаслены. Масло, используемое в гидравлических системах этих станков, стоит 16 руб. за 1 л. За неделю в 12 станков доливают в среднем 1240 л масла, за месяц — 4960 л. С учетом стоимости масла получается 79 360 руб. в месяц или 952 320 руб. в год. Такую сумму теряет предприятие на потери из-за постоянных доливок масла. Руководство и сотрудники цеха проанализировали потери масла и, внедрив TPM и выстроив культуру производства, предприняли действия, устраняющие протечки станков [1, с. 5].

Такой подход в бережливом производстве получил название «реактивный», т. е. реагирование на изменения внешней и внутренней среды происходит, но прогнозирующая составляющая, учитывающая стратегическое влияние на эти изменения, отсутствует. Использование TPM позволяет применять «проактивный» подход, благодаря которому можно спрогнозировать данные потери и предупредить их влияние на экономику предприятия [3, с. 75]. Задачи, решаемые внедрением TPM: повышение производительности оборудования; улучшение качества выпускаемой продукции; повышение культуры производства и уровня ответственности; снижение простоев и аварийности; сокращение затрат на ремонт и обслуживание оборудования.

Следующей задачей, составляющей основу бережливого производства, является применение совершенных и современных технологических процессов при производстве продукции. Зачастую инженеры-технологи, занимающиеся созданием и моделированием процессов, не могут обеспечить их актуальность в полном объеме, особенно на мелкосерийных производствах, присущих многим предприятиям ОПК. Смена оборудования, его модернизация или выход из строя, а также многие другие факторы накладывают серьезные ограничения на актуальность технологических процессов. Решение данной проблемы представляется возможным за счет следующих мероприятий:

- создание баз данных и назначение ответственных за определенные рубрики/классификаторы технологической документации;
- внедрение межфункциональных команд при ежегодной актуализации документации;
- постоянное повышение компетенций сотрудников [2, с. 27–36].

Количество потерь, дефектов и брака, возникающих из-за неэффективной работы входного контроля возможно уменьшить двумя способами: серьезными вложениями в усиление служб технического контроля или внедрением статистических методов контроля качества. Первый способ является антибережливым, второй позволяет с минимальными вложениями достичь серьезных результатов. Среди эффективных методов контроля качества наиболее универсальными являются следующие: причинно-следственная диаграмма Исикавы; диаграмма Парето; диаграмма разброса; метод расслоения; контрольные листки; гистограмма и контрольная карта [14, с. 254].

*Диаграмма Исикавы* — графический способ исследования и определения существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме (рис. 1). Описываются факторы, связанные с персоналом (квалификация, его физическое состояние, опыт и пр.), с механизмами (состояние инструмента, состояние приспособлений и т. п.), с материалом (теплопроводность материала, вязкость или твердость и т. п.), с внешней средой (температура, освещенность, влажность и т. п.), а также другие факторы, способные влиять на полученный результат. Далее эти факторы оцениваются по вероятности и степени влияния с целью принятия корректирующих действий.

*Диаграмма Парето* — инструмент анализа значимости различных факторов в целом процессе или ситуации, позволяющий объективно представить и выявить основные факторы, влияющие на исследуемую проблему, и распределить усилия для ее эффективного разрешения. Требуется накопленная статистика по рассматриваемой проблеме, которую в дальнейшем анализируют и выявляют наиболее серьезные потери с целью устранения (рис. 2).

*Диаграмма разброса* — это точечная диаграмма в виде графика, получаемого путем нанесения в определенном масштабе экспериментальных, полученных в результате наблюдений, точек. Координаты точек на графике соответствуют значениям рассматриваемой величины и влияющего на нее фактора. Расположение точек показывает наличие и характер связи между двумя переменными (например, скорость и расход охлаждающей жидкости на оборудовании, или выработанные часы и сроки сдачи продукции заказчику) (рис. 3).

*Метод расслоения* — это метод выявления причин несоответствий, влияния различных факторов на показатели качества процесса. Смысл метода содержится в разделении результатов процесса на определенные группы, внутри которых эти результаты получены в конкретных условиях протекания процесса. Данные, разделенные на группы по признаку условий их формирования, называют слоями (стратами), а сам процесс разделения на слои (страты) — расслоением (стратификацией) данных. Расслоение данных может производиться по конкретным признакам: оборудование (тип;



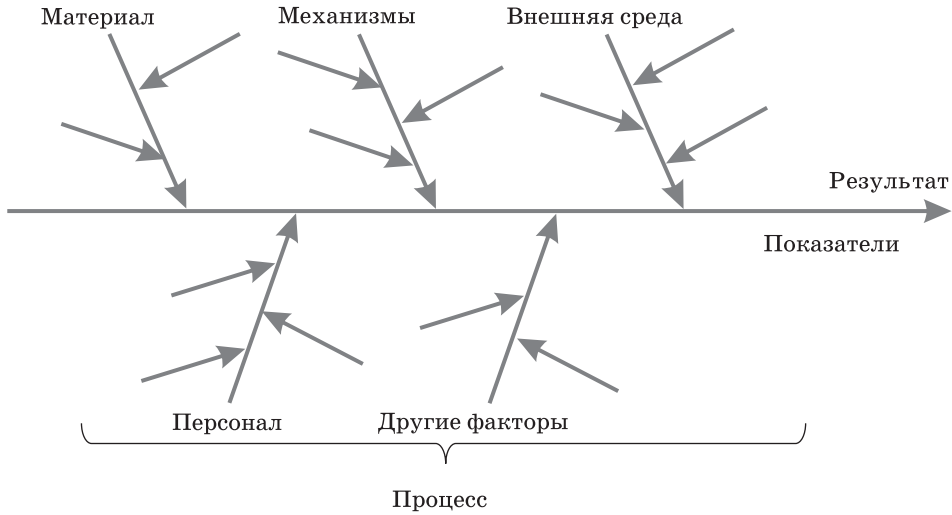


Рис. 1. Диаграмма Исикавы  
Fig. 1. Ishikawa diagram

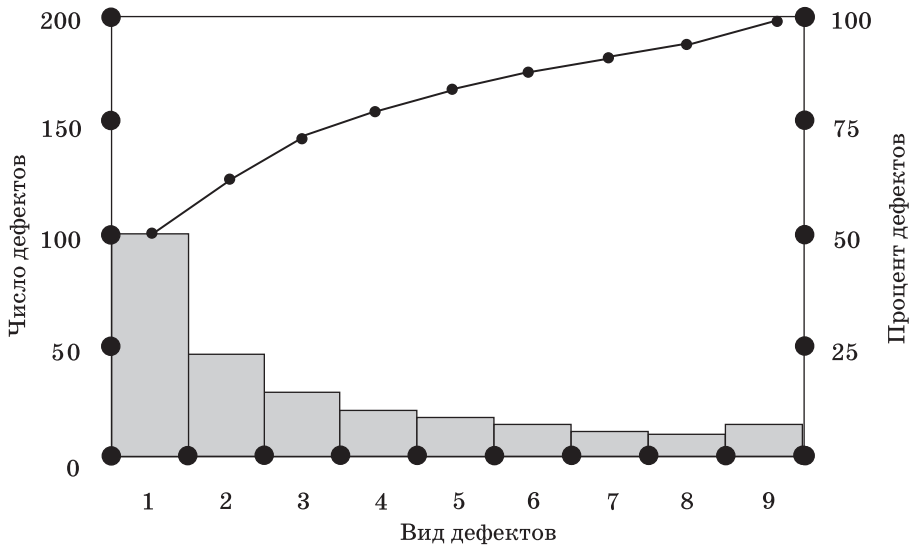


Рис. 2. Диаграмма Парето  
Fig. 2. Pareto chart

срок службы; форма; конструкция; расположение; состояние и др.); человеческий фактор (квалификация сотрудника; стаж работы; должность; пол и др.); исходные материалы (изготовитель; качество; тип и торговая марка; партия; производитель и др.); методы (характеристики обработки; температура; методы операции; условия операций; средство измерения; система сдачи продукции; метод контроля и др.); время (дата; день или ночь; первая или вторая половина дня; день недели; смена работы; время года и др.); изделие (тип; сорт; партия; качество; производитель и др.).

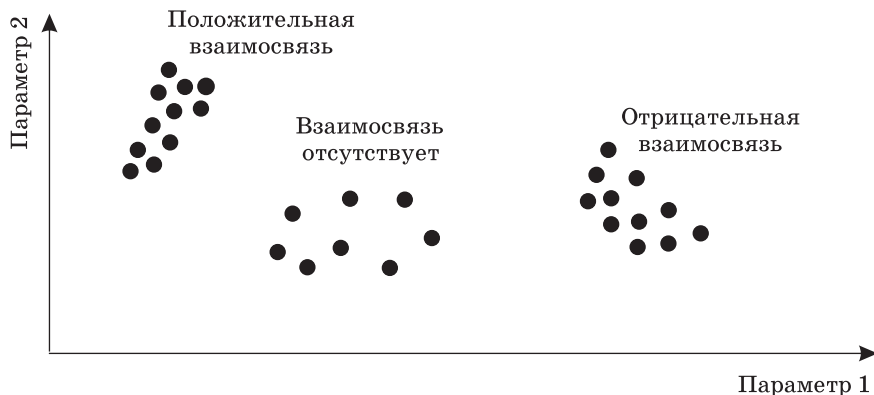


Рис. 3. Диаграмма разброса  
Fig. 3. Chart of dispersion

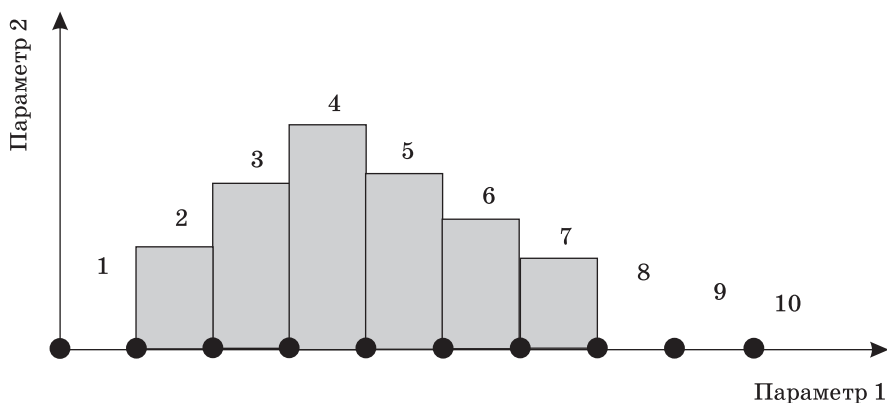


Рис. 4. Гистограмма  
Fig. 4. Histogram

*Контрольные листки* — это инструмент для сбора данных и их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации с целью выявления причин возникновения проблем. Часто это бумажные бланки, на которых заранее напечатаны контролируемые параметры, с тем, чтобы можно было легко и точно записать данные измерений. После занесения данные подвергаются анализу и выявлению первопричин проблемы.

*Гистограмма* — это инструмент, позволяющий зрительно оценить распределение статистических данных, сгруппированных по частоте попадания данных в определенный (заранее заданный) интервал. Служит для графического представления имеющейся количественной информации, собранной за определенный период времени (день, неделя, месяц, год и т. д.), которая дает важную информацию для оценки проблемы и нахождения способов ее решения (рис. 4).

*Контрольная карта* — инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него с помощью соответствующей обратной связи, предупреждая его отклонения от предъявляемых к процессу требований. Выделяют два типа контрольных карт: первый предназначен для контроля параметров качества, представляющих собой непрерывные случайные величины. Их значения являются

количественными данными параметра качества (масса, значения размеров, электрические и механические параметры и т. п.). Второй тип служит для контроля параметров качества, представляющих собой дискретные (альтернативные) случайные величины и значения, которые являются качественными данными (годность или негодность, соответствие или несоответствие, дефект или его отсутствие в изделии и т. п.).

В совокупности все предложенные методы статистического контроля качества образуют эффективную систему контроля и анализа качества. Эти методы могут применяться в любой последовательности и сочетании, в различных возникающих и аналитических ситуациях, их можно рассматривать и как целостную систему, и как отдельные инструменты анализа, применяемые для каждого конкретного случая. Данные методы часто являются профилактическими. Обычно они позволяют обоснованно перейти от полного контроля к выборочному и тем самым снизить трудоемкость контрольных операций. Также они создают условия для наглядной визуализации динамики изменений качества продукции и уровня настроенности процесса производства, что позволяет своевременно принимать меры к предупреждению брака не только контролерам, но и работникам цеха.

Использование статистических методов контроля качества позволяет установить и устранить причины случайных изменений качества продукции на этапе его выявления или при прогнозировании, однако данные методы применяют службы, ответственные за создание и развитие системы менеджмента качества, а не работники, создающие изделия на производстве. Тем не менее, не стоит забывать, что за качество продукции отвечают все участники ее производства. Поэтому помимо статистических методов контроля, существует три важнейших принципа встроенного качества.

1. Разделение годных и дефектных изделий (брака). Как только на изделии обнаружено отклонение от требований (нормы), его немедленно следует отделить для дальнейшего анализа причин возникновения дефекта и способа доработки или утилизации.
2. Применение бездефектного потока создания ценности. Данные принципы подходят для серийного и массового производства, поскольку из него следует, что оптимально создавать поточное производство, чтобы было четкое разделение труда и прозрачность всех процессов. Внедрение этих принципов позволяет существенно снизить риски повреждения изделия, увеличить компетентность работников в части данного изделия, закрепив за каждым определенным состав операций. Применение данных принципов не позволяет осуществлять замену комплектации, составляющую одного изделия другим, или пропустить производственную операцию и т. д.
3. «Не принимай, не производи, не передавай брак!» Это один из важнейших принципов встроенного качества, который отражается в производственной культуре сотрудников. «Не принимай брак» означает, что работник самостоятельно (помним контролера) осуществляет входной контроль поступающей детали с предыдущей операции. При выявлении немедленно удаляет обнаруженную дефектную деталь. «Не производи брак» означает обеспечение требуемого качества выполняемой работы самим работником. «Не передавай брак» означает, что в случае появления бракованного изделия оно незамедлительно изолируется самим работником и не передается далее внутреннему или внешнему потребителю [6, с. 253].

Применение данного принципа является важным условием для безупречного функционирования организации и зависит, в первую очередь, от настойчивости руководителя в выработке необходимой системы ценностей у персонала.

*Финансовые ресурсы* представляют собой совокупность запасов имеющихся финансовых средств и источников их привлечения, которые могут быть использо-

ваны для реализации поставленных целей и задач. Объемы финансовых ресурсов характеризуют потенциал предприятий ОПК и их способность принимать участие в создании материальных ценностей и оказания услуг. В то же время финансовые ресурсы дублируют и измеряют остальные виды ресурсов, составляющие потенциал предприятий [13, с. 50].

Финансирование ОПК является весьма сложным и неоднозначным аспектом экономики России. С одной стороны, финансирование отрасли бюджетными средствами не может быть безграничным, несмотря на безусловную значимость ОПК для обороноспособности страны. В последние годы расходы по статье «Национальная оборона» достигали 3–4,5% ВВП страны, что является почти четвертью всех ассигнований бюджета. С другой стороны, привлечение частного капитала, иностранных инвесторов в оборонные производства также не обеспечивает достаточности финансового ресурса. Тем более что в силу ресурсоемкости и низкой рентабельности прямых инвестиций оборонная промышленность в настоящее время малопривлекательна для частного капитала. Вероятно, эта ситуация сможет измениться с выходом предприятий ОПК на гражданский рынок.

Несмотря на то, что диверсификация отечественного ОПК, изначально ориентированного на выпуск военной продукции, — процесс сложный и длительный, многие предприятия ОПК уже начали внедрение продукции гражданского и двойного назначения на своих производствах. Так, руководство АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» отмечает, что диверсификация позволит обеспечить финансовую устойчивость в условиях изменения приоритетов при одновременном сохранении кадрового, интеллектуального, технологического и производственного потенциала Концерна и обеспечении его эффективного развития.

Целевым показателем процесса развития диверсификации и выпуска продукции гражданского назначения (ПГН) и продукции двойного назначения (ПДН) является их доля в общем объеме производимой продукции: к 2020 г. — не менее чем до 17%, к 2025 г. — не менее чем до 30%, к 2030 г. — не менее чем до 50%. В рамках осуществления диверсификации Концерн к 2030 г. планирует занятие лидирующих позиций по выпуску высокотехнологичной продукции гражданского назначения на всех отраслевых и региональных рынках, на которых реализуется данная продукция. Определенных успехов уже достигли дочерние организации Концерна, выпускающие новые виды оборудования и материалов для аддитивных технологий, композитные материалы, радиоэлектронику, специальную и коммунальную технику, автокомпоненты.

*Кадровый ресурс* подразумевает собой не собственно сотрудников организации и не их знания сами по себе, а совокупность производственных и общечеловеческих компетенций (знаний, навыков, опыта, интеллекта, способностей к самосовершенствованию и развитию), принадлежащих работникам, не отделимых от них и используемых ими в повседневной жизни.

Перед ОПК, как высокотехнологичной наукоемкой отраслью, остро стоит проблема дефицита квалифицированного кадрового ресурса, к которой привели сокращение количественного и ухудшение качественного состава работников, а также ограниченные возможности его восполнения на рынке труда [10, с. 152].

По данным доклада советника министра обороны РФ Андрея Ильницкого «Кадровое обеспечение ОПК» (2018 г.):

- из 1300 предприятий российского ОПК более 50% испытывают кадровый голод;
- дефицит инженеров-технологов в отрасли составляет порядка 17%, инженеров-конструкторов — 22%, рабочих различных специальностей — более 40%;
- возрастной состав научно-исследовательских кадров отрасли: 70% докторов наук — старше 60 лет (из них около 50% — старше 70 лет). Средний возраст работников ОПК — 46 лет;

- доля ученых и инженеров в структуре российского ОПК составляет 22% (для примера, в США — 60%), руководителей-управленцев — 15%, рабочих — более 63%. Поддержание и развитие кадрового потенциала ОПК является системной проблемой, вызванной такими факторами, как:
- снижение уровня профессиональной компетенции работников, в том числе в результате утечки кадров;
- старение кадров (средний возраст работников более 45 лет, доля специалистов моложе 30 лет — менее 20%);
- разрушение системы профессионального образования;
- недостаточный уровень заинтересованности молодежи в специальностях, востребованных в ОПК, а также в работе в этой сфере (в том числе и в связи с пока еще недостаточным применением современных инновационных технологий в деятельности предприятий ОПК).

На фоне обновления производственных мощностей организаций ОПК обнаружился острый дефицит кадров, обладающих опытом и знанием передовых технологий и оборудования [9, с. 107].

С учетом вышеперечисленного очевидно, что подход к вопросу кадрового ресурса должен быть системным. Необходимо решение трех взаимосвязанных задач: формирование и переподготовка кадрового состава, способного реализовать модернизацию предприятий ОПК; подготовка научных и научно-педагогических работников высокого уровня, готовящих кадры для ОПК; подготовка научных кадров и нового поколения инженеров и повышение квалификации опытных сотрудников предприятий для модернизированных предприятий ОПК [5, с. 45].

Следует отметить, что благодаря целевым государственным программам уже имеются определенные успехи в решении проблемы кадрового ресурса ОПК. Формируются устойчивые кластерные связи между предприятиями ОПК и образовательными организациями профессионального и высшего образования, отрасли удалось нащупать действующие механизмы реализации принципов сетевого обучения, развития базовых кафедр на предприятиях. Кроме того, многие предприятия ОПК, входящие в крупные холдинги, создают собственные научно-образовательные центры (НОЦ) как для систематического обучения работников, так и для формирования научного и научно-педагогического кадрового состава. Так, к примеру, в ООО «СЗРЦ Концерна ВКО «Алмаз–Антей»» четыре года назад был создан НОЦ, где проводится обучение инженерно-технических работников предприятий СЗРЦ по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, осуществляется подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации. Также там проводятся научные конференции, тематические лектории, тренинги, стажировки профессорско-преподавательского состава профильных вузов, готовящих кадры для предприятий ОПК.

С целью повышения квалификации кадров на предприятиях ОПК активно внедряются программы дополнительного профессионального образования, разработанные при тесном сотрудничестве с образовательными учреждениями. Современные образовательные подходы с использованием инновационных информационных технологий позволяют организовать учебный процесс с максимальным комфортом для обучающихся, в большинстве случаев без отвлечения их от основной деятельности (дистанционное обучение, онлайн-обучение, телекоммуникации). Помимо прочего применение современных информационных технологий, таких как, например, компьютерные обучающие программы, интерактивные методические материалы, технологии виртуальной реальности и др., значительно повышает интерес к обучению среди сотрудников. В свою очередь, высококвалифицированные кадры способствуют более быстрому внедрению и эффективному применению современных технологий в производственных процессах предприятий ОПК.

*Информационный ресурс* представляет собой любой вид информации, представленной в форме, предназначенной для хранения, накопления, обработки и последующей передачи данных.

В постиндустриальной экономике, определяемой еще как информационное общество, особое значение информации состоит в том, что она — прежде всего, средство производства, столь же необходимое для функционирования предприятия, как сырье, материалы, рабочая сила, капитал, а не только предмет потребления [7, с. 57].

Если ранее считалось, что информационный ресурс не является самостоятельным и может применяться только в совокупности с другими видами ресурсов, то в настоящее время он также может являться автономным продуктом или услугой.

Информационный ресурс рассматривается как стратегический и по значимости приравнивается к другим видам ресурсов (материально-техническим, кадровым, финансовым). Более того, в настоящее время можно с уверенностью говорить о том, что информационным ресурсом можно частично или полностью заменять другие виды ресурсов. Так, к примеру, интеллектуальную составляющую кадрового ресурса можно заменить базами данных, экспертными системами, искусственным интеллектом, а физический труд — автоматизацией производств, что, собственно, уже и происходит на многих современных предприятиях ОПК и других отраслей. Традиционные денежные средства заменяются электронными эквивалентами — криптовалютой, созданной на основе современных информационных технологий. Избыточные запасы сырья и материалов, излишние перемещения и транспортировку при производстве продукции можно минимизировать оптимизацией информационных потоков, сопровождающих производственные процессы, как это делается при помощи инструментария БП [15, с. 148–151].

Ход развития научно-технического прогресса привел к созданию информационных технологий (ИТ) — процессов, использующих совокупность методов и средств сбора, обработки, хранения, вывода и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии явления, процесса или объекта. Современные ИТ создаются на базе программно-методических методов и новейших средств вычислительной техники, передачи данных и связи [8, с. 98].

ИТ в оборонно-промышленном комплексе, с одной стороны, призваны обеспечить возможность создания и эффективного функционирования сложных информационных государственных и военных систем. С другой стороны, ИТ предназначены для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности самих предприятий ОПК, направленной на производство продукции военного, двойного и гражданского назначения [12, с. 5].

Начиная с 1980-х годов, внедрение и использование ИТ стало одним из главных факторов, определяющих рост эффективности производства. С того времени применение ИТ прошло значительную трансформацию: от внедрения гибких производственных систем, компьютеризированных интегрированных производств (КИП) с автоматизированной системой управления (АСУ) до систем автоматизации проектирования и подготовки производства (CAD/CAM/CAE), а также информационных систем (ИС) управления предприятием (MRP (MRP II)) [15, с. 146].

Совокупность процессов, реализация которых необходима на протяжении ЖЦ, требуют постоянного информационного взаимодействия всех участников производства продукции. Поэтому следующей ступенью развития ИС стало создание интегрированной информационной системы, обеспечивающей поддержку всего жизненного цикла (ЖЦ) продукции.

Объем и многочисленность информационных потоков, сопровождающих физическое перемещение материальных потоков при производстве продукции, требуют рациональных способов управления ими при помощи современных информацион-

но-логистических технологий (ИЛТ). Причем необходимость построения системы управления производством с их использованием тем выше, чем сложнее выпускаемая продукция. В связи с этим применение ИЛТ и ИС управления на их основе крайне актуально для предприятий ОПК.

Стоит отметить, что с учетом требований, предъявляемых к обеспечению защиты информации на предприятиях ОПК, имеются сложности при создании и хранении информации и технологий, а также их передаче между предприятиями ОПК. В связи с этим сужаются возможности кооперации предприятий отрасли, что приводит, в частности, к дублированию и запараллеливанию разработок, неэффективному взаимодействию и недостаточному обмену опытом и созданными технологиями между предприятиями.

Эти сложности могут быть решены, к примеру, применением информационных технологий распределенного реестра (блокчейн), позволяющих реализовать нефальсифицируемое хранение и передачу данных, а также оптимизировать управление производственными процессами и ЖЦ изделий [16, с. 193–195].

## Выводы

Комплекс проблем, связанный с имеющимися ресурсными ограничениями предприятий отрасли, очевиден и давно находится в центре внимания руководства ОПК, а усложнившаяся в последние годы геополитическая обстановка в мире лишь подчеркивает острую насущную необходимость их оперативного решения.

Модернизация и расширение производства, все возрастающая сложность производимой продукции и диверсификация отрасли, применение российского оборудования и материалов в рамках программ импортозамещения, дефицит квалифицированных кадров и другие ресурсные ограничения требуют внедрения и/или совершенствования имеющихся на предприятиях ОПК технологий работы с материальными и информационными потоками. При этом необходимо, чтобы интеграция/модернизация и применение информационно-логистических и бережливых технологий распространялись на весь жизненный цикл производства продукции: от научных исследований и разработок до утилизации. Для этого в конечном счете необходимо вовлечение всех сотрудников организации в непрерывное улучшение деятельности ее потоков, процессов и операций, а также создание и постоянное развитие единой информационной среды предприятия, координирующей все информационные потоки.

Интеграция ИЛТ и технологий БП, адаптированных под конкретные условия предприятий ОПК, позволит сократить затраты всех видов ресурсов, а также оптимизировать управление процессами при производстве продукции.

## Литература

1. Андреев И. А. Урок № 5. Всеобщее обслуживание оборудования // Обуховский вестник. 2017. № 5(8801). С. 5.
2. Андреев И. А. Опыт внедрения бережливого производства в оборонной промышленности // Вестник Концерна ВКО «Алмаз-Антей». 2017. № 3. С. 27–36.
3. Вейдер М. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean: 10-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2015.
4. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М. : Альпина Паблишер, 2014.
5. Виноградов Б. А. Системный подход к развитию кадрового потенциала ОПК // Инновации. 2010. № 9 (143). С. 45–51.
6. Гастев А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н. М. Бахраха, Ю. А. Гастева, А. Г. Лосева, Е. А. Петрова. Изд. 3-е. М. : Книжный дом «ЛИБРИКОМ», 2011.

7. Григорьев М. Н., Дигусов Н. Н., Уваров С. А. Информационные системы и технологии в логистике. Т. III. Эффективные технологии логистического менеджмента. СПб : СПбГЭУ, 2017.
8. Григорьев М. Н., Суровцева Т. Г. Применение информационно-логистических технологий для оперативного управления производственными процессами на современном предприятии ОПК России в условиях ресурсных ограничений // Инновационные технологии и технические средства специального назначения: Труды X ОНПК. Т. 2. СПб. : БГТУ «Военмех», 2017. С. 96–101.
9. Григорьев С. Ю., Еленева Ю. Я. Подготовка кадров для ОПК России: от локальных проектов к системному подходу // Станкоинструмент. 2015. № 1. С. 107–116.
10. Еленева Ю. Я., Просвирнина М. Е., Андреев В. Н., Волкова А. В. Анализ и организационная модель проведения мониторинга подготовки рабочих и специалистов со средним профессиональным образованием для организаций ОПК России // Научное обозрение. Экономические науки. 2015. № 1. С. 152.
11. Итикава А., Такаги И., Такэбэ Ю., Ямасаки К. и др. ТРМ в простом и доступном изложении / науч. ред. В. Е. Растимешина, Т. М. Куприяновой. М. : РИА «Стандарты и качество», 2008.
12. Киселев В. Д., Рязанцев О. Н., Данилкин Ф. А., Губинский А. М. Информационные технологии в оборонно-промышленных комплексах России и стран НАТО. М. : Знание, 2017.
13. Мязитов И. Р. Финансовые и кадровые ресурсы ОПК как институциональной структуры экономики России // Российское предпринимательство. 2013. № 12 (234). С. 48–57.
14. Робертсон А. Управление качеством. М. : Прогресс, 1974.
15. Суровцева Т. Г., Андреев И. А. Информационно-логистические технологии как фундамент бережливого производства на предприятиях ОПК // Вопросы радиоэлектроники. 2019. № 5. С. 146–154.
16. Суровцева Т. Г., Григорьев М. Н. Применение технологии блокчейн в отечественном оборонно-промышленном комплексе // Инновационные технологии и технические средства специального назначения: Труды XI ОНПК. СПб. : БГТУ «Военмех», 2019. С. 192–196.

#### **Об авторах:**

**Суровцева Татьяна Геннадьевна**, аспирант ООО «СЗРЦ Концерна ВКО «Алмаз — Антей», инженер-конструктор АО «Конструкторское бюро специального машиностроения» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [tania\\_syrovzeva@mail.ru](mailto:tania_syrovzeva@mail.ru).

**Андреев Илья Андреевич**, аспирант ООО «СЗРЦ Концерна ВКО «Алмаз — Антей», начальник отдела технологий внедрения бережливого производства АО «ГОЗ Обуховский завод» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [taz\\_92@list.ru](mailto:taz_92@list.ru).

#### **References**

1. Andreev I. A. Lesson N 5. General equipment maintenance // Obukhovskiy bulletin [Obukhovskii vestnik]. 2017. N 5(8801). P. 5. (In rus)
2. Andreev I. A. Experience of introduction of lean production in defense industry // Bulletin of Concern "Almaz-Antey" [Vestnik Kontserna VKO «Almaz-Antei»]. 2017. N 3. P. 27–36. (In rus)
3. Wader M. Lean Tools II: An Improved Pocket Guide to Understand Lean Practices. 10rd ed. M. : Alpina Pablisher, 2015. (In rus)
4. Womack D., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. M. : Alpina Pablisher, 2014. (In rus)
5. Vinogradov B. A. System approach to development of personnel potential of MIC // Innovations [Innovatsii]. 2010. N 9 (143). P. 45–51. (In rus)
6. Gastev A. K. How is it necessary to work: practical introduction to science of the organization of work / general ed. N. M. Bakhrakh, Yu. A. Gastev, A. G. Losev, E. A. Petrov. 3rd ed. M. : Book house "LIBRIKOM", 2011. (In rus)
7. Grigoriev M. N., Digusov N. N., Uvarov S. A. Information systems and technologies in logistics. V. III. Effective technologies of logistic management. SPb. : SPbSUE, 2017. (In rus)
8. Grigoriev M. N., Surovtseva T. G. Use of information and logistic technologies for operational management of productions on modern defense industry enterprise of Russia in the conditions of resource restrictions // Innovative technologies and special purpose technical means. Works of X conference. V. 2. SPb. : BSTU "Military Mechanical Institute", 2017. P. 96–101. (In rus)



9. Grigoriev S.Yu., Eleneva Yu.Ya. Training for MIC of Russia: from local projects to system approach // Stankoinstrument. 2015. N 1. P. 107–116. (In rus)
10. Eleneva Yu.Ya., Prosvirina M.E., Andreev V.N., Volkova A.V. The analysis and organizational model of carrying out monitoring of training of workers and experts with secondary professional education for the MIC organizations of Russia // Scientific review. Economic sciences [Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki]. 2015. N 1. P. 152. (In rus)
11. Itikava A., Takagi I., Takebe Yu., Yamasaki K. et al. TPM in simple and available statement / scient. ed. V.E. Rastimeshin, T.M. Kupriyanova. M. : RIA "Standards and quality", 2008. (In rus)
12. Kiselev V.D., Ryazantsev O.N., Danilkin F.A., Gubinsky A.M. Information technologies in defense industry complexes of Russia and the countries of NATO. M. : Knowledge, 2017. (In rus)
13. Myazitov I.R. Financial and personnel resources of MIC as institutional structure of economy of Russia // Russian business [Rossiiskoe predprinimatel'stvo]. 2013. N 12 (234). P. 48–57. (In rus)
14. Robertson A. Quality management. M. : Progress, 1974. (In rus)
15. Surovtseva T.G., Andreev I.A. Information and logistic technologies as the base of lean production on defense industry enterprises // Radioelectronics Questions [Voprosy radioelektroniki]. 2019. N 5. P. 146–154. (In rus)
16. Surovtseva T.G., Grigoriev M.N. Application of blockchain technology in domestic defense industry complex // Innovative technologies and special purpose technical means. Works of XIth conference. SPb. : BSTU "Military Mechanical Institute", 2019. P. 192–196. (In rus)

**About the authors:**

**Tatyana G. Surovtseva**, postgraduate student LLC "NWRC Concern "Almaz — Antey", engineer-designer of JSC "special Design Bureau of mechanical engineering" (Saint-Petersburg, Russian Federation); tania\_syrovzeva@mail.ru

**Ilya A. Andreev**, postgraduate student LLC "NWRC Concern "Almaz — Antey", head of Department of technologies of lean production JSC "GOZ Obukhovsky zavod" (Saint-Petersburg, Russian Federation); taz\_92@list.ru

## Обеспечение конкурентоспособности в условиях плановой системы хозяйствования

Федотов В. А.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; fedotov.vladimir@yahoo.com

### РЕФЕРАТ

Статья посвящена определению места плановой экономики в современной структуре мирового воспроизводства продукта и формирования добавленной стоимости. Изучаются особенности транспонирования классических определений рыночной экономики на плановую систему хозяйствования. Рассмотрены проблемы создания конкурентоспособной экономической системы планового типа с указанием критических недостатков при функционировании с приведением исторических аспектов развития планового хозяйства в СССР.

*Ключевые слова:* плановая экономика, цепочка добавочной стоимости, конкуренция, конкурентоспособность, общественные блага

## Ensuring Competitiveness in the Conditions of the Planned System of Managing

Vladimir A. Fedotov

Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation; fedotov.vladimir@yahoo.com

### ABSTRACT

The article is devoted to definition of the place of planned economy in modern structure of world reproduction of a product and formation of added value. Features of transposing of classical definitions of market economy on the planned system of managing are studied. Problems of creation of a competitive economic system of planned type with the indication of critical shortcomings when functioning with reduction of historical aspects of development of planned economy in the USSR are considered.

*Keywords:* planned economy, value added chain, competition, competitiveness, public benefits

---

Плановая система — один из древнейших типов ведения хозяйственной деятельности [8]. Ограниченный доступ к природным благам, сезонность, несовершенство орудий труда вынуждают субъектов действовать с учетом данных факторов и распределять имеющиеся ресурсы для единственной цели — продолжения своей жизнедеятельности. В процессе усложнения средств производства и способов воспроизводства благ изменялись не только хозяйственные отношения между индивидами, но и социальное устройство. Небольшие общины перерастали в деревни, развивались в крупные торговые города. Для обеспечения потребностей таких крупных систем требовалось централизованное управление, которое наделялось полномочиями по обеспечению безопасности, порядка в самой системе, распределению благ между участниками данного общества.

Под безопасностью системы первоначально понималась защита от внешней угрозы. В процессе эволюционного развития данное понятие видоизменилось, и в данный момент включает в себя экономическую, продовольственную и другие виды безопасности. Порядок определялся набором правил и обычаев, которые впоследствии трансформировались в общественные институты. Система обще-

ственно принятых документов, закрепляющие правовые нормы взаимоотношений, гражданских свобод отражают развитие социально-общественных отношений.

С развитием социальных отношений экономическая составляющая стала одним из приоритетных направлений совершенствования и развития общества. Первоначальное распределение благ осуществлялось с целью содержания армии, развития дорожной инфраструктуры для быстроты передвижения полков и легионов, а также для содержания государственного аппарата, необходимого для функционирования всей системы. В дальнейшем наиболее приоритетным направлением распределения благ стало поддержание социально незащищенных слоев общества для поддержания их жизнедеятельности. Можно утверждать, что следствием такого распределения общественных благ стало не только развитие общественных отношений, но и формирование излишка благ, благодаря технологическому прогрессу и постоянному повышению эффективности средств производства и снижению издержек.

Все вышеперечисленные блага распределялись путем директивного регулирования и перераспределения излишков в те сферы жизнедеятельности общества, которые, по мнению большинства его членов, наиболее приоритетны в развитии. От лица большинства, как правило, выступает единоличный правящий орган, совет или иное общественное образование. Решение о назначении правящего органа с наделением его полномочиями принимается большинством членов сообщества.

Распределение данных благ производится с целью достижения общественного интереса. Поиск средств и ресурсов для содержания армии не является основной целью получения добавочного продукта государством. Государство не получает прямой материальной выгоды от развития инфраструктуры в виде дорог, аэропортов, социальных учреждений, увеличения числа учебных заведений и др. Эффекты можно наблюдать в других сферах экономической деятельности, где они зафиксированы статистическими показателями и эмпирическими наблюдениями.

Так, в 50-х годах XX в. правительство Эйзенхауэра в США утвердило закон о федеральном строительстве автомобильных дорог. Проект был запланирован на 35 лет с общей стоимостью 425 млрд долл. в ценах 2006 г.<sup>1</sup> Автостреды изменили облик Америки. Производители резко снизили издержки, связанные с транспортировкой грузов, увеличилась мобильность населения, что увеличило конкуренцию во всех областях жизни населения и повлияло на цены потребительских товаров, система создала единый общенациональный рынок. Магистралы окупали инвестиции, по оценкам, более чем в 16 раз.

В условиях планового ведения хозяйства главенствующий орган берет на себя функцию распределения не только общественных благ, но и результатов всего произведенного труда, выраженного в форме всеобщего продукта. В процессе воспроизводства он управляет всеми аспектами хозяйственной жизни общества. Плановыми показателями регулируются не только объемы производимой продукции, но и нормативы потребляемых товаров и услуг. В данных условиях механизм контроля отрицает возможность создания рекомендательных показателей по производству и потреблению продукции. Ведение хозяйства контролируется директивным способом, и эти директивы должны соблюдаться неукоснительно. Несоблюдение положенных норм и невыполнение целей караются жесткими мерами.

Плановая экономика характеризуется двумя направлениями экономической идеологии. Первое направление отождествляет данный тип хозяйствования как государственную систему, владеющую и распоряжающуюся всеми экономическими благами

<sup>1</sup> Магистралы Эйзенхауэра. Как сеть автотрасс изменила экономику США [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/biznes/100-let-forbes26804-magistrali-eyzenhauera-kak-set-avtotrass-izmenila-ekonomiku-ssha> (дата обращения: 20.02.2019).

и наделенную функциями управления, планирования, координации и контроля за общественной экономической деятельностью. Второе направление характеризует данный вид хозяйствования как систему, при которой материальные ресурсы находятся в общественной собственности и распределяются централизованно, для чего необходимо использовать централизованное планирование экономической деятельности. При этом все материальные блага — природные и производственные — не могут быть отчуждены частному собственнику [6].

Рассматривая данные определения, необходимо выявить существенные отличия в них, для понимания причин сложившегося научного мнения о хозяйственной системе планового типа. В первом определении говорится о конкретном собственнике экономических благ в лице государственной власти. Данная характеристика обозначает для нас владельца и способ получения благ, производимых системой. В основном такого рода понятиями оперируют экономисты западного направления. Так, в сборнике «Экономика России. Оксфордский сборник» [12; 13] в качестве примера плановой хозяйственной системы предлагают рассмотреть экономическое устройство Советского Союза. Давая определение сложившейся системе хозяйствования в советский период, ее характеризуют как административно-командную, централизованную и государственную экономику. К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю характеризуют плановую экономику как систему, основанную на государственной собственности с авторитарным централизованным планированием. Выделяя особенности данной модели, можно отметить, что ее характеризуют фиксированные цены, достижение необходимых показателей с использованием плановых директив. Из недостатков авторы отмечают проблемы координации и стимулирования экономических субъектов. Аналогичной точки зрения придерживаются авторы оксфордского сборника.

Критика подобного рода в адрес плановой системы хозяйствования является уже классической чертой экономистов, отдающих предпочтение теории рынка. основоположником плановой экономики считаются классики марксистской школы, но это не вполне верно. В 1841 г. немецкий экономист Фридрих Лист в своем исследовании «Национальная система политической экономии» ввел понятие «народное хозяйство». В своем труде автор обозначает экономику как общественную деятельность с целью производства, распределения и потребления благ, для чего необходимо развитие производственных сил. Где «государство — это ассоциация индивидуумов под знаменем закона», а под производственными силами автор, в отличие от Адама Смита, определяет профессии, создающие не только физические блага, но и профессии, связанные с деятельностью в науке, культуре, области права, государственной службой [4].

В работах К. Маркса также появляется явный критерий деления труда на производительный и непроизводительный [5; 7]. В отличие от взглядов А. Смита, по марксистской концепции производительным является труд, приносящий прибавочную стоимость. Работниками непроизводительного труда являются банкиры, финансисты и представители других профессий, не приносящие прибавочной стоимости в экономику. Таким образом, плановая экономика — это система, в которой общество, осуществляющее экономически полезную деятельность, передает государству, как главенствующему органу, или другому лицу, представляющему большинство, функцию планирования, контроля и стимулирования общественного производства. В такой системе отсутствие конечного собственника или бенефициара, получающего доход и владеющего экономической единицей, нарушает основные постулаты рыночной экономики: основы частной собственности и свободы экономической деятельности.

Переход воспроизводимых благ в общественное управление путем делегирования полномочий главенствующему органу, обычно государству, непременно при-

нимает отрицательную окраску внеэкономических понятий и характеризуется как диктатура, полицейское государство или административно-командная экономика. Несмотря на то, что функционирование общественных структур для урегулирования вопросов проблем благоустройства, инфраструктуры не удивляет экономистов, расширение государственных полномочий в области ведения всех аспектов хозяйственной жизни нации в работах данных специалистов принимает вид нарушения личных свобод человека и гражданина.

Данная характеристика роли государства в хозяйственной жизни общества отражает дуалистический подход западной экономической мысли к плановой системе хозяйствования. Государство является инструментом разрешения конфликтов и урегулирования спорных ситуаций в обществе. Предположим, что в некоторой общине большинство выступило за выплату взносов для уборки территорий. Некоторые представители меньшинства, проголосовавшие «против», отказываются вносить взносы на уборку. В этой ситуации работы будут производиться только за счет части общины. Чтобы избежать данной ситуации, создается орган, наделенный монополией, для применения силы с целью принуждения к выполнению принятых решений в обществе.

Государство, обладая данной монополией, регулирует не только вопросы правового регулирования, но и распределения общественных благ. Данный вопрос был рассмотрен Адамом Смитом, отметившим, что возведение мостов выходило за рамки интересов отдельных лиц или компаний, и они должны были строиться правительством. Гордон Таллок в книге «Общественные блага, перераспределение и поиск ренты» отмечает, что не все общественные блага можно отдать на откуп рынку [9]. Существуют платные мосты и дороги, но есть случаи, при которых нелегко скоординировать действия большого количества совершенно не связанных между собой предприятий.

В условиях развивающейся экономики распространена ситуация, при которой условия экономической системы не позволяют создать крупные предприятия для воспроизводства необходимых для функционирования общества товаров. Длительная окупаемость в ряде отраслей экономики и низкий уровень доходности не привлекают частные инвестиции для развития необходимых для выживания государственных производств, так как основной целью капитала является максимизация доходности. Многие предприятия в данной ситуации не отвечают требованиям капиталистической экономики, но являются общественно необходимыми, как мосты, дороги или армия. Авиапромышленность, энергетические отрасли, в целом производство средств производства — это только небольшая часть отраслей, необходимых для функционирования общества, имеющих показатель низкой окупаемости с точки зрения инвестиционных вложений. Следует особенно отметить производство вооружения для оснащения армии, приоритет в развитии которого понятен без дополнительных комментариев.

По мнению автора, плановую экономику необходимо отождествлять не с директивным управлением и административно-командной системой исполнения приказов и показателей, а расширением полномочий государства, как управляющего органа, в области производства и распределении благ, необходимых для общества. Плановость функционирования данной системы обусловлена особенностью распределения ограниченных ресурсов бюрократическим аппаратом. Более эффективно распределять ресурсы через плановый механизм, чем через конкурентную борьбу между участниками производства. В этой ситуации проявляется еще один недостаток плановой экономики.

Проблема стимулирования экономических субъектов в хозяйственной системе планового типа особо выделяется экономистами западного направления. Ранее мы уже отметили, что движущей силой в рыночной экономике является именно конкуренция. Л. Абалкин в работе «Смена тысячелетий и социальные альтернативы»

отмечает, что государство должно признать, что если существует «секрет» рыночной экономики, то он состоит не в частной собственности, а в конкуренции [1]. Согласно западной концепции в плановой экономике основным получателем благ является не общество в целом, а государство в лице бюрократического аппарата. Деятельность государства может быть рассмотрена как предпринимательская, поскольку ей движет мотив расширения кругооборота контролируемых хозяйственных ресурсов. В область государственного функционирования входят производство товаров и услуг, текущее поступление и расходование средств бюджета, организация кредитно-денежного обращения, регламентирование цен, тарифов, условия предоставления рабочих мест, внешнеторговая деятельность.

Государство как регулятор хозяйственной деятельности стремится увеличить объемы поступлений в бюджет, как участник мировой экономической деятельности, расширить торговые связи и взаимодействия с другими хозяйствующими субъектами [10]. Однако государство представляет собой многочисленных служащих, имеющих частный интерес, возникающий в процессе службы. Бюрократии дает возможность управлять и быть собственником средств производства номенклатурно-объемный механизм. Агрегируя номенклатуру в объем, т. е. преобразуя имеющиеся ресурсы в продукт, служащий получает власть над источником благ. Поэтому собственник в плановой экономике тот, кто планирует.

В данном случае плановую экономику необходимо рассматривать как многоуровневую систему, построенную по принципу иерархической пирамиды. На верхушке пирамиды располагается центральная власть, которая владеет неограниченным ресурсом и стремится получить еще больше источников для управления. Чем больше ресурсов распределяет чиновник по собственному усмотрению, тем больше зависит общество от бюрократии. По мере удаления от верхушки пирамиды чиновник будет все более ограничен в распределении ресурсов системы. Рассуждая об идеологии бюрократии, Й. Шумпетер подчеркивал, что ей присущ групповой интерес, который реализуется в ходе проведения той или иной политики [11]. Поэтому ученый ставит под сомнение привычку экономистов ставить государство как надчеловеческое учреждение, деятельность которого направлена на общечеловеческое благо.

В процессе распределения денежных потоков возникает конфликт интересов за право использования государственных ресурсов. Э. Б. Аткинсон и Дж. Э. Стиглиц полагают, что бюрократический аппарат стремится к увеличению размеров своего учреждения, по аналогии с теорией фирмы [2]. Согласно Дж. М. Бьюкинену: «В рамках заданных ограничений бюрократ пытается максимизировать свою собственную полезность. Он не отличается в этом отношении от других людей» [3]. Преследование собственных интересов бюрократическим аппаратом за повышение собственного «веса» в иерархии перемещает конкуренцию рыночного типа, основанную на борьбе за корыстный интерес в виде личного дохода, в плоскость планового хозяйства в виде соревнования за влияние и возможность перераспределения бюджетных средств.

Процесс присвоения добавочного продукта частного предпринимателя рыночной системы хозяйствования перевоплощается в постоянное стремление государственного служащего управлять и перераспределять возникающий добавочный продукт в свою пользу. Данное утверждение подразумевает одно из важнейших правил в плановой системе хозяйствования, нарушение которого влечет за собой нарушение ее работы. Для корректного функционирования такой системы необходим контроль за созданием и распределением добавочного продукта. Излишки благ будут образовываться вследствие совершенствования технологических процессов и повышения производительности труда. Присвоение образовавшегося продукта хозяйствующим субъектом или бюрократом будет аналогично присвоению добавленной стоимости

капиталистом в рыночной экономике, что в плановой системе будет смещать ее к рыночному типу хозяйствования. Нахождение материальных ресурсов и благ в общественной собственности, аналогично неизбежности частной собственности, в плановой экономике является главнейшим условием работы данной системы.

Примером нарушения функционирования системы можно назвать реформу Косыгина — Либермана 1965–1967 гг. в СССР. Предпосылками данных изменений явились неблагоприятные условия, сложившиеся после проведенной ранее реформы 1957–1959 гг. Народное хозяйство испытывало диспропорции, появились угрозы управляемости социальных и хозяйственных процессов. Они особенно проявились в затруднениях 1962–1963 гг. К 1960 г. страна стояла перед выбором: чьи интересы будут главенствовать в народном хозяйстве — общественного воспроизводства или отдельного товаропроизводителя. Реформа 1957–1959 гг. увела планирование из отдельных министерств и ведомств в область господства хозрасчетных предприятий и регионов. Децентрализация ценообразования внесла дезорганизацию в систему планового хозяйства. Предприятия увеличивали количество звеньев и оборотов технологического производства с целью присвоения большего количества ресурсов для воспроизводства продукции. В расчете на единичные изделия искусственно росли затраты.

В процессе обсуждения приоритетных направлений развития в 1965 г. были предложены две инициативы. Первая из них была направлена на возврат централизованного планирования и передачи полномочий Госплану СССР. Второе предложение было направлено на расширение возможностей планирования «на местах», таким образом, расширив полномочия управления «на местах», тем самым продолжив процесс децентрализации экономической системы. А. Н. Косыгин предлагал Госплану СССР рассылать сначала научные прогнозы и наметки, которые критически будут рассматриваться на местах, переоцениваться с учетом текущих условий и возвращаться в «центр». Включение прогнозной стадии в процесс воспроизводства продукции уже было использовано ранее, в 1920–1930 гг. От данной системы решено было отказаться по причине несоответствия поставленным целям обеспечения скорейшей индустриализации и экономического рывка.

В 1965 г. с целью усиления экономических стимулов в плановом хозяйстве была повышена роль стоимостных показателей, в том числе прибыли, товарно-денежных отношений. Цена и стоимость начали преобладать над планом, что деструктивно сказалось на всей системе в целом. Реформа 1965 г. отдала хозрасчетным ценам полную власть над планом. После этого народное хозяйство оставалось плановым лишь номинально.

Передача полномочий по формированию цены, а значит и добавленной стоимости, «на места» сместило конкуренцию среди бюрократического аппарата обратно к управляющему органу предприятий. Директора производственных предприятий, формально не владеющие собственностью, вынуждены были путем кооперации своих действий с номенклатурным работником определять необходимую добавочную стоимость для формирования прибыли с целью улучшения плановых показателей и перераспределения добавочной стоимости в свою пользу.

Конкуренция начала принимать классический вид рыночного соревнования за увеличение прибыли путем регулирования цены на продукцию. При этом прибыль увеличивалась за счет увеличения длины технологических цепочек, что искусственно завышало затраты на производство продукции. Плановые показатели перестали отражать потребности общественного воспроизводства, а концентрировали в себе стремление к увеличению добавленной стоимости и перенаправлению ресурсов в свою пользу конкретных предприятий. По вышеперечисленным причинам сложившаяся система хозяйствования в СССР с 1965 г. сложно назвать плановой экономикой.

Уровень конкурентоспособности как отражение эффективности взаимодействия хозяйственных субъектов начал неуклонно снижаться в связи с утратой контроля над добавленной стоимостью центральным управлением. Госплан СССР функционировал согласно данным, полученным от руководителей «на местах», что смещало конкурентную борьбу «вниз» между хозяйствующими субъектами, а не номенклатурными работниками. Когда бюрократ обладает информацией об общем состоянии экономики, а центр дает директивные указания для выполнения плановых показателей, выделяя необходимые отраслевые ресурсы, развитие экономической системы происходит благодаря принципу необходимого развития приоритетных отраслей, выбор которых осуществляется исходя из данных, полученных не только от профильных ведомств, но и от ученого сообщества.

Плановые показатели, получаемые от предприятий, не включали в себя всю полноту необходимой информации, а отражали лишь частные интересы конкретного предприятия. В результате субъекты экономической деятельности конкурируют не за развитие отрасли, а за развитие показателей. А учитывая ограничение информационной осведомленности на местах, данный процесс приводит к дезорганизации распределения добавочного продукта. В приоритет возводится прибыль, а не результат в форме эффективности производства, увеличение затрат с целью увеличения стоимости становится более привлекательным, чем снижение издержек производства с целью перенаправления свободных ресурсов для развития перспективных отраслей хозяйствования, что, безусловно, снижает конкурентоспособность отрасли, предприятия и выпускаемой продукции.

## Литература

1. *Абалкин Л. И.* Смена тысячелетий и социальные альтернативы // Вопросы экономики. 2000. № 12. С. 27–40.
2. *Аткинсон Э. Б., Стиглиц Дж. Э.* Лекции по экономической теории государственного сектора. М., 1995.
3. *Бьюкинен Дж. М.* Сочинения. Сер. Нобелевские лауреаты по экономике. Т. 1. М., 1997.
4. *Лист Ф.* Национальная система политической экономии. М.: Социум, ЛКИ, 2017.
5. *Маркс К.* Теории прибавочной стоимости // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. М.: Политиздат. Т. 26. Ч. 1.
6. *Плановое хозяйство.* М., 1965.
7. *Пшеничникова С. Н.* Категория «Рабочая сила» в марксистской и современных трактовках // Теоретическое наследие К. Маркса и современность: очерки к 200-летию со дня рождения. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018.
8. *Структурная трансформация экономики: соотношение плановых и рыночных механизмов реализации / А. Г. Айрапетова, Б. А. Антонян, И. К. Бабайцева и др.; под ред. А. В. Харламова, Д. Ю. Миропольского.* СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
9. *Таллок Г.* Общественные блага, перераспределение и поиск ренты. М.: Изд. Институт Гайдара, 2011.
10. *Федотова Г. В., Плотников В. А.* Развитие национальной системы стратегического контроля // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4. С. 31–36.
11. *Шумпетер Й.* История экономического анализа // Истоки: Вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. Вып. 1. М., 1989.
12. *Эрксон Р.* Командная экономика и ее наследие // The Oxford Handbook of the Russian Economy, First Edition. М.: Издательство Института Гайдара, 2015.
13. *The Oxford Handbook of the Russian Economy, First Edition.* М.: Издательство Института Гайдара, 2015.

### Об авторе:

**Федотов Владимир Александрович**, аспирант кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); fedotov.vladimir@yahoo.com



## References

1. Abalkin L.I. Change of the millennia and social alternatives // Economy Questions [Voprosy ekonomiki]. 2000. N 12. P. 27–40. (In rus)
2. Atkinson A.B., Stiglitz J.E. Lectures on public economics. M., 1995. (In rus)
3. Buchanan J.M. Compositions. Series: Nobel laureates on economy. V. 1. M., 1997. (In rus)
4. List F. National system of political economy. M. : Society, 2017. (In rus)
5. Marx K. Theories of the surplus value // Marx K., Engels F. Compositions. the 2nd ed. M. : Politizdat. V. 26. Part 1. (In rus)
6. Planned economy. M., 1965. (In rus)
7. Pshenichnikova S.N. Category “Labour” in Marxist and modern treatments // Theoretical heritage of K. Marx and the present: sketches to the 200th anniversary since birth. SPb.: Publishing house SPbSUE, 2018. (In rus)
8. Structural transformation of economy: ratio of planned and market mechanisms Realization / Ayrapetova A. G., Antonyan B. A., Babaytseva I. K., etc.; under the editorship of Kharlamov A. V., Miropolsky D.Yu. SPb.: Publishing house SPbSUEF, 2001. 336 p. (In rus)
9. Tullock G. Public goods, redistribution and rent seeking. M. : Gaidar Institute publishing house, 2011. (In rus)
10. Fedotova G.V., Plotnikov V.A. Development of a national system of strategic control // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2015. N 4. P. 31–36. (In rus)
11. Schumpeter J. History of the economic analysis // Sources: Questions of history of the national economy and economic thought. Issue 1. M., 1989. (In rus)
12. Ercson R. Command economy and its heritage // The Oxford Handbook of the Russian Economy, First Edition. M.: Gaidar Institute publishing house, 2015. (In rus)
13. The Oxford Handbook of the Russian Economy, First Edition. M. : Gaidar Institute publishing house, 2015.

### **About the author:**

**Vladimir A. Fedotov**, Postgraduate student of the Chair of the General Economic Theory and History of Economic Thought of the Saint-Petersburg State University of Economics (Saint-Petersburg, Russian Federation); fedotov.vladimir@yahoo.com

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ, ПРИНИМАЕМЫХ К РАССМОТРЕНИЮ РЕДАКЦИЕЙ

Предлагаем разместить статьи в научно-практическом журнале «Управленческое консультирование», адресованном специалистам в области государственного и муниципального управления, руководителям органов государственной власти и бизнес-структур, ученым, преподавателям, аспирантам.

Журнал «Управленческое консультирование» входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим группам научных специальностей: 23.00.00. Политология; 08.00.00. Экономические науки.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации для публикации статей по экономическим наукам.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям “Ulrich’s Periodicals Directory”. Журнал включен в индексацию международных баз данных научных публикаций ERIH PLUS и EBSCO. Публикации журнала размещаются в научной электронной библиотеке «КиберЛенинка».

Издание выходит ежемесячно. Все статьи проходят научное рецензирование.

На сайте журнала <https://www.acjournal.ru> предусмотрена возможность представить рукопись статьи через «Электронную редакцию».

1. Автор(-ы) представляет(-ют) в редакцию:

- ♦ электронную версию статьи в формате Microsoft Word. Объем представляемых для публикации статей не должен быть меньше 16 000 знаков с пробелами.
- ♦ Заполненное и подписанное «Обязательство автора(-ов)», образец которого размещен на сайте журнала: <https://www.acjournal.ru>

Оригинальность статьи должна быть не менее 85%. Все материалы проверяются системой «Антиплагиат».

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ

Каждая статья должна быть сопровождается сведениями об авторе(-ах), (на русском и английском языках): фамилия, имя, отчество полностью; место работы; должность; ученая степень; ученое звание; адрес электронной почты. После указания места работы обязательно указывается город и страна.

### СТРУКТУРА РУКОПИСИ

Статья должна быть структурирована. Наиболее распространенная модель структуры научных статей — IMRAD — аббревиатура от «введение, материалы и методы, результаты и обсуждение» (англ. introduction, methods, results and discussion). В конце статьи следует Заключение (Conclusion). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis

(Теоретические основы). Каждая часть должна быть выделена в основном тексте отдельно.

Рукопись статьи должна содержать реферат (аннотацию) и ключевые слова. Статьи без реферата (на русском и английском языках) не рассматриваются. Реферат не должен содержать ссылки и аббревиатуры. Объем ограничен 250–300 словами. В реферате обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (по 1–2 предложения для каждого пункта). Ключевых слов может быть от 4 до 7, обычно — 5–6 слов. Термины-словосочетания считаются одним ключевым словом. Желательно избегать составных ключевых слов. В состав ключевых слов не рекомендуется включать слова, содержащиеся в названиях статьи.

### **Введение (*Introduction*)**

Введение должно определять суть проблемы, указывать цель исследования и представлять его гипотезу и научный подход, обосновывать важность исследования. В этой части уместны ссылки на уже известные выводы и опубликованную литературу по данной проблеме.

### **Материалы и методы (*Materials and Methods*)**

Цель данной части — провести оценку надежности используемых методов и их влияние на результаты. Здесь приводятся план и последовательность процесса исследований, протоколы эксперимента, используемые материалы, предметы, оборудование, готовые статистические данные, программное обеспечение и т. д.; а также методика оценки результатов. Если ключевым моментом в работе является методология эксперимента, необходимо описать ее процессы в деталях.

### **Результаты (*Results*)**

Эта часть представляет результаты исследования в четкой логической последовательности, без интерпретаций результатов. Именно здесь чаще всего используются таблицы, рисунки и графики. Следует избегать повторения данных в таблицах и графиках (в случае их наличия), такие данные следует только прокомментировать с точки зрения трендов или наиболее важных моментов.

### **Обсуждение (*Discussion*)**

Обсуждение должно быть сфокусировано на интерпретации результатов исследования и других связанных с ним материалов. Подчеркните новые и важные наблюдения. Объясните значение наблюдаемого мнения для цели исследования. Свяжите результаты с предлагаемой гипотезой. Любые неожиданные результаты или наблюдения; которые имели место, могут быть объяснены именно здесь.

Эта часть завершается детальным заключением (выделяется отдельно). Следует обобщить результат и его значение, описать последствия и практическое применение исследования, дать возможные рекомендации.

Сокращения и аббревиатуры должны быть расшифрованы при первом их употреблении (в скобках в тексте или под текстом).

При написании статьи необходимо избегать личных местоимений, в том числе научного «мы». Это же касается ссылок: при ссылках на собственные работы стоит избегать предложений типа «как показано в нашей работе». В первую очередь, это требование анонимности.

## Выводы (Conclusions)

Подведение итогов исследования — получилось ли достичь цели и доказать определенную гипотезу? Какое значение имеют полученные результаты? Как можно применить их на практике?

## Список литературы (References)

Список литературы в конце статьи дается **в алфавитном порядке**.

В списке литературы должно быть не менее 25 источников, и в тексте статьи все они должны быть процитированы. Рекомендуется наличие не менее 10 иностранных источников, из них не менее 5 источников, индексируемых в базе данных Scopus. В случае, когда цитируется англоязычная работа, обязательно ссылаться на оригинал, а не на русскоязычный перевод.

В тексте дается ссылка в квадратных скобках — например, [7, с. 625].

**Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, учебники/учебные пособия, словари и газетные статьи даются постранично (в сносках) и не выносятся в список литературы, размещенный в конце статьи.**

## ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ, СХЕМ И ФОРМУЛ

Материалы могут содержать таблицы и черно-белые схемы, выполненные в редакторе Word (for Windows). Применение объектов Word Art в схемах не рекомендуется. Все рисунки, диаграммы и схемы, включенные в текст статьи в электронной версии, должны быть представлены также отдельными файлами в тех форматах, в которых они были сделаны (объекты должны давать возможность редактирования). Каждую таблицу и рисунок следует снабжать порядковым номером и заголовком/подписью, продублированными на английский язык. Все графы в таблицах также должны иметь заголовки.

Формулы должны быть набраны в редакторе Microsoft Equation, где их набор более корректен; также возможен набор формул в MathType ... Equation.

**Простые строчные формулы желательно набирать с клавиатуры, не используя формульный редактор.**

## ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ МАТЕРИАЛОВ

### 1. Сведения об авторе:

Иванов Иван Иванович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Доктор философских наук, профессор

E-mail:

Телефон:

### 2. Краткие затекстовые ссылки:

**В тексте:**

А. В. Виленский называет его «своего рода „золотым легионом“ постиндустриального общества» [7, с. 625].

**В затекстовой ссылке:**

7. Россия в глобализирующемся мире: Политико-экономические очерки / отв. ред. Д. С. Львов. М. : Наука, 2004.

**3. Краткое библиографическое описание в затекстовых ссылках:**

## ♦ монографии:

- Филиппов Г. Г. Роль организации в механизме политической власти. СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008.

## ♦ статьи в научных сборниках:

- Липсет С. Политическая социология // Американская социология: перспективы, проблемы, методы. М. : Прогресс, 1972.

## ♦ публикации в многотомных изданиях:

- Ирвинг В. Собр. соч.: в 5 т.: пер. с англ. М. : ТЕРРА, 2002–2003. Т. 1.  
Карамзин Н. М. История государства Российского: в 12 т. М. : Мир книги, 2003. Т. 7.

## ♦ статьи в научных журналах:

1. Кириленко В. П., Дронов Р. В. О современных методах нейтрализации коррупционных процессов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 2. С. 46–53.  
2. Шамахов В. А. К новой системе профессионального обучения государственных управленцев // Управленческое консультирование. 2011. № 4. С. 6–15.

## ♦ статьи в газетах:

- Федорова Е. Бюджет развития // Литературная газета. 2003. 2–8 апреля. С. 22.

## ♦ правовые акты:

- О науке и государственной научно-технической политике: федер. закон Рос. Федерации от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1996. № 45. Ст. 3274.

О судебной практике по делам о взяточничестве и коммерческом подкупе: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 10 февраля 2000 г. № 6 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2000. № 4. С. 5–9.

## ♦ архивные документы (при первой ссылке указывается полное наименование архива, далее допускается его сокращенное название):

- Записки князя Голицына // Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 293-об. Л. 73.

Извлечение из донесений генерал-майора Желтухина об осмотре Казанского университета // РГИА. Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 33. Л. 5.

## ♦ электронные ресурсы оформляются следующим образом:

1. Манойло А. В. Объекты и субъекты информационного противоборства [Электронный ресурс] // ПСИ-ФАКТОР: сайт информационного ресурсного центра по научной и практической психологии. Библиотека. Информационная война. Информационное противоборство. URL: <http://psyfactor.org/lib/psywar24.htm> (дата обращения: 23.02.2016).  
2. Образ врага. Все об «Аль-Каеде» [Электронный ресурс] // VIP. Lenta.Ru: издание Rambler Media Group. 2004. 23 июня. URL: <http://vip.lenta.ru/doc/2004/06/23/alqaeda/> (дата обращения: 20.09.2017).

2019. № 4(124)

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно  
Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующий издательским отделом  
Е. В. АНТОНОВА

Сдано в набор 01.04.2019.  
Подписано к печати 15.04.2019.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 13,38. Тираж 200 экз.  
Заказ № 4/19.

Научные редакторы  
д. филос. н., профессор Н. И. БЕЗЛЕПКИН  
д. э. н., профессор В. А. ПЛОТНИКОВ  
д. э. н., профессор Л. С. САВЧЕНКО

УЧРЕДИТЕЛЬ:  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Корректоры:  
И. Ю. СЕРОВА  
Т. В. ЗВЕРТАНОВСКАЯ  
Н. Б. НЕНАХОВА  
Верстка Т. П. ОЛОНОВОЙ

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-52288 от 25 декабря 2012 г.

Индекс по каталогу Агентства «Роспечать» «Газеты. Журналы» 70107

Комплекс работ выполнен издательско-полиграфическим центром  
Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В.О., д. 61  
Тел. (812) 335-94-97