

### Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

В запись о регистрации внесены изменения, регистрационный номер ПИ № ФС 77-76216 от 12.07.2019 г.

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Глазьев С.Ю.** – д-р экон. наук, профессор, академик РАН, председатель редакционной коллегии

**Азоев Г.Л.** – д-р экон. наук, профессор

**Акаев А.А.** – иностранный член РАН

**Афанасьев В.Я.** – д-р экон. наук, профессор

**Ашмарина С.И.** – д-р экон. наук, профессор

**Буренко В.И.** – д-р полит. наук, профессор

**Волох В.А.** – д-р полит. наук, доцент

**Грошев И.В.** – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, председатель редакционной коллегии

**Джордж Филлипп** – д-р экон. наук, президент Ксавьерского института менеджмента и предпринимательства (Индия)

**Егоршин А.П.** – д-р экон. наук, профессор

**Коротков Э.М.** – д-р экон. наук, профессор

**Крыштановская О.В.** – д-р социол. наук, профессор

**Латфуллин Г.Р.** – д-р экон. наук, профессор

**Морозова Е.Г.** – д-р полит. наук, профессор

**Мюллер-Штевенс Гюнтер** – д-р экон. наук, профессор

Международного института менеджмента Университета г. Сент-Галлен (Швейцария)

**Перетти Жан-Мари** – д-р экон. наук, профессор Высшей школы экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корсики

**Першуков В.А.** – д-р техн. наук, профессор, академик РАЕН

**Райченко А.В.** – д-р экон. наук, профессор

**Святов С.А.** – д-р экон. наук, профессор

**Синг Анеш** – д-р экон. наук, профессор университета Квазулу-Наталь (ЮАР)

**Сороко А.В.** – д-р экон. наук

**Уколов В.Ф.** – д-р экон. наук, профессор

**Хорин А.Н.** – д-р экон. наук, профессор

**Чудновский А.Д.** – д-р экон. наук, профессор

**Шабров О.Ф.** – д-р полит. наук, профессор

**Шамшиев Ч.Б.** – д-р экон. наук

**Шольц Маркус** – д-р экон. наук, декан школы бизнеса Университета Пфорцхайм (ФРГ)

**Шомова С.А.** – д-р полит. наук, профессор

**Щербинин А.И.** – д-р полит. наук, профессор

**Эриашвили Н.Д.** – д-р экон. наук, канд. юр. наук, канд. ист. наук, профессор

**Яковлев А.Ю.** – д-р полит. наук, доцент

**Язев В.А.** – д-р экон. наук, профессор

### Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education “State University of Management”

Registration mass-media license PI № FS77-52135  
December 11, 2012.

Changes have been made to the registration record  
Registration number PI № FS 77-76216 from 12.07.2019

### EDITORIAL BOARD

**Glaz'ev S.Yu. (Glaziev S.)** – Doctor of Economic Sciences, prof., RAS academician, Chairman of the Editorial Council

**Azoev G.L.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Akaev A.A.** – RAS foreign member

**Afanasyev V.Ya.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Ashmarina S.I.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Burenko V.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.

**Volokh V.A.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.

**Groshev I.V.** – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, prof., Chairman of the Editorial Board

**Philip J.** – Ph.D. (Economy), President of Xavier Institute of Management and Entrepreneurship (India)

**Egorshin A.P.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Korotkov E.M.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Kryshstanovskaya O.V.** – Doctor of Sociological Sciences, prof.

**Latfullin G.R.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Morozova E.G.** – Doctor of Political Sciences, prof.

**Mueller-Stewens Guenter (Müller-Stewens, Günter)** – Ph.D. (Economy), Professor of the International Institute of Management at San-Gallen University (Switzerland)

**Peretti J.M.** – Ph.D. (Economy), Professor of the Higher School of Economics and Commerce Paris (ESSEC) and the Corsica University

**Pershukov V.A.** – Doctor of Technical Sciences, prof., RAS academician

**Raichenko A.V.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Svyatov S.A.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Anesh Maniraj Singh** – Ph.D. (Economy), Professor of the University KwaZulu-Natal (SAR)

**Soroko A.V.** – Doctor of Economic Sciences

**Ukolov V.F.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Khorin A.N.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Chudnovskii A.D.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

**Shabrov O.F.** – Doctor of Political Sciences, prof.

**Shamshiev Ch.B.** – Doctor of Economic Sciences

**Scholz Marcus** – Ph.D. (Economy), Head of Business School at Pforzheim University (Germany)

**Shomova S.A.** – Doctor of Political Sciences, prof.

**Shcherbinin A.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.

**Eriashvili N.D.** – Doctor of Economic Sciences, Candidate of Legal Sciences, Candidate of Historical Sciences, prof.

**Yakovlev A.Yu.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.

**Yazev V.A.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

## SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования.

### Главный редактор

Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

### Ответственный за выпуск

Алексеева Л.Н.

### Редактор

Никитина Ю.С.

### Редактор перевода

Меньшиков А.В.

### Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Мальгина Е.А.

### Технический редактор

Дегтярёва О.А.

Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям:

- 08.00.01 «Экономическая теория»;
- 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»;
- 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»;
- 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»;
- 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»;
- 23.00.03 «Политическая культура и идеологии»;
- 23.00.04 «Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития»;
- 23.00.05 «Политическая регионалистика. Этнополитика»;
- 23.00.06 «Конфликтология».

Подписано в печать 25.03.2020

Формат 60x90/8

Объем 19,75 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 261

Подписной индекс в электронном каталоге

ОАО Агентство «Роспечать» – Я5961

<http://press.rospechat.ru/publications/view/%D0%AF5961/>

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления)

Издается в авторской редакции

**Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы**

**Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования**

**Адрес редакции:**

109542, г. Москва, Рязанский просп., д. 99, ГУУ, главный учебный корпус, кабинет 345А.

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)

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

Articles are available under a Creative Commons "Attribution" 4.0. license, according to which unlimited distribution and reproduction of these articles is possible in any medium, provided the author's name and links to the original article publication in this journal in accordance with the rules of scientific citation.

### Editor-in-Chief

Groshev I.V. – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, Professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation

### Responsible for issue

Alekseeva L.N.

### Editor

Nikitina Yu.S.

### Translation editor

Menshikov A.V.

### Executive editor and desktop publishing

Malygina E.A.

### Technical editor

Degtyareva O.A.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission (Russia) of peer-reviewed scientific publications, where a basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences must be published in the fields:

- 08.00.01 «Economic theory (economic sciences)»;
- 08.00.05 «Economics and management of the national economy (by branches and fields of activity) (economic sciences)»;
- 08.00.10 «Finance, money circulation and credit (economic sciences)»;
- 08.00.12 «Accounting, statistics (economic sciences)»;
- 08.00.13 «Mathematical and instrumental methods of economics (economic sciences)»;
- 08.00.14 «World Economy (Economics)»;
- 23.00.01 «Theory and philosophy of politics, history and methodology of political science (political sciences)»;
- 23.00.02 «Political institutions, processes and technology (political sciences)»;
- 23.00.03 «Political culture and ideology (political sciences)»;
- 23.00.04 «Political problems of international relations, global and regional development (political sciences)»;
- 23.00.05 «Political regionalism. Ethnopolitics»;
- 23.00.06 «Conflictology (political sciences)».

Signed to print 25.03.2020

Format 60x90/8

Size is 19,75 printed sheets

Offset paper

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order № 261

Subscription index in the online catalog

OJSC Agency «Rospechat» – Я5961

<http://press.rospechat.ru/publications/view/%D0%AF5961/>

Publishing: Publishing house of the State University of Management

Published in author's edition

**Responsible for the information presented in the publication are the authors**

**All published articles have undergone a mandatory review process**

**Editor office:**

99 Ryazanskii Prospect, Moscow, 109542, Russia, State University of Management, the main academic building, office 345A.

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)

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

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Тренд качества городской среды как важнейший фактор миграционных процессов  
*Новиков В.Ю.* ..... 5
- Оценка практики применения методов государственного регулирования цен: опыт Индии  
*Сантович Е.А.* ..... 11

## МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Характеристика субъектов управления персонализированным развитием управленческого персонала образовательной организации  
*Тарасенко В.В.* ..... 20
- Пути совершенствования форм и методов повышения конкурентоспособности лизинговых компаний в России  
*Тилов А.А.* ..... 27

## УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

- Интеграция корпоративного технологического форсайта в систему управления технологическим развитием в компаниях нефтегазового сектора  
*Алексеев А.О., Афанасьев В.Я.* ..... 35
- Развитие методологии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики  
*Бодяко А.В.* ..... 47
- Ответственные финансы: применение и вызовы для общества, правительств и корпораций  
*Пятанова В.И., Пятанов И.А.* ..... 57
- Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок  
*Рогуленко Т.М., Бондаренко А.А.* ..... 63
- Типы организационной культуры как предикторы корпоративной социальной ответственности  
*Ци Жунчао.* ..... 73

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

- Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации  
*Васьльева Е.В., Точилкина Т.Е.* ..... 83
- Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры  
*Грошев И.В., Хэ Мэнин.* ..... 94
- Совершенствование механизма планирования инновационной деятельности на основе системно-трансдисциплинарного подхода  
*Гуреев П.М., Гришин В.Н., Дуненкова Е.Н., Онищенко С.И.* ..... 102
- Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством  
*Добросотский В.И., Занковский А.Н.* ..... 114
- Особенности и факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности и рейтинг телекомпаний Согдийской области Республики Таджикистан  
*Урунов А.А., Косимова М.Х.* ..... 124

# CONTENTS

## STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

- The trend of urban environment quality as an important factor of migration processes  
*Novikov V.Yu.* ..... 5
- Evaluation of the practice of applying state price regulation methods: Indian experience  
*Santovich E.A.* ..... 11

## MANAGEMENT IN VARIOUS INDUSTRIES

- Characteristics of management subjects of personalized development of management personnel of educational organization  
*Tarasenko V.V.* ..... 20
- Ways to improve the forms and methods of increasing the competitiveness of leasing companies in Russia  
*Tilov A.A.* ..... 27

## MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

- Integration of corporate technological foresight into the technological development management system in companies of oil and gas sector  
*Alekseev A.O., Afanasev V.Ya.* ..... 35
- Development of methodology of accounting and control processes in the digital economy  
*Bodiako A.V.* ..... 47
- Responsible finance: application and challenges for society, governments and corporations  
*Pyatanova V.I., Pyatanov I.A.* ..... 57
- Planning and analysis methods of revenues and expenses by individual activities of railway transport companies  
*Rogulenko T.M., Bondarenko A.A.* ..... 63
- Types of organizational culture as predictors of corporate social responsibility  
*Zi Gunchao.* ..... 73

## PROCESS MANAGEMENT

- Synergy of design thinking and process transformation approaches  
*Vasileva E.V., Tochilkina T.E.* ..... 83
- Comparative analysis of organizational culture transformation models  
*Groshev I.V., He Meng.* ..... 94
- Perfection of the mechanism of planning of innovative activities based on the system-transdisciplinary approach  
*Gureev P.M., Grishin V.N., Dunenkova E.N., Onishchenko S.I.* ..... 102
- Psychological aspects of effective strategic partnership management  
*Dobrosotskij V.I., Zankovskii A.N.* ..... 114
- The features and factors influencing the effectiveness of advertising activities and TV companies of Sughd region of the Republic of Tajikistan  
*Urunov A.A., Kosimova M.Kh.* ..... 124

# СОДЕРЖАНИЕ

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Цифровизация бизнеса увеличивает затраты  
на информационную безопасность ..... 134  
*Махалина О.М., Махалин В.Н.*

## ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

Управление пространственными изменениями в целях  
обеспечения экономической безопасности  
*Кожевина О.В.* ..... 141

## ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС

Доктрина возрождения России как политическая основа  
развития института президентства в демократическом  
транзите: новые моменты  
*Тян В.В.* ..... 150

# CONTENTS

## INFORMATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

Digitalization of business increases the costs of information  
security ..... 134  
*Makhalina O.M., Makhalin V.N.*

## THREATS AND CHALLENGES

Spatial changes management in order  
to ensure economic security  
*Kozhevina O.V.* ..... 141

## POLITICAL DISCOURSE

Doctrine of the revival of Russia as a political basis  
of development of the institute of presidency  
in democratic transit: new moments  
*Tyan V.V.* ..... 150

## Тренд качества городской среды как важнейший фактор миграционных процессов

Новиков Виктор Юрьевич

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П. А. Соловьева», г. Рыбинск, Российская Федерация, ORCID: 0000-0001-6265-9036, e-mail: viktornov111@yandex.ru

### Аннотация

Улучшение качества городской среды позволяет власти влиять на большое количество граждан, в том числе меняя их миграционные предпочтения. Развитие городов может предлагать большое количество патриотизма. Успехи социально-экономического развития городов подтверждаются практикой, когда запланированные мероприятия полностью реализуются.

При этом преследуются цели закрепления коренного населения городов, привлечения благоприятными условиями жизни иногородних высококлассных специалистов. Такие процессы внутренней миграции могут носить как постоянный, так и временный характер – все они направлены на создание общественно-необходимой продукции. Если подобные тренды дополняются высоким уровнем заработной платы на наукоразвитых производствах, внедряющих передовые технологии, приток необходимого количества требуемых специалистов высокой квалификации становится весьма вероятным.

Повышение качества городской среды, ее экологического состояния на высоком уровне сегодня является государственно поддержанным приоритетом. Оно отвечает критериям социальной справедливости, ориентировано на более активный образ жизни горожан, что положительно сказывается на здоровье населения. Кроме того, оздоровительный эффект благоприятных условий жизни ощущается на подсознательном уровне, позитивно заряжает людей новой энергией, улучшает их настроение, поддерживает их тонус на высоком эмоциональном уровне.

Повышение комфортности среды жизнедеятельности помимо улучшенных жилищных условий предусматривает совершенствование инфраструктуры, значительное преобразование придомовых благоустроенных территорий, а также социально значимых общественных городских пространств, гармонично дополняющих природно-ресурсный потенциал населенных пунктов.

Все это в комплексе влияет на позитивные общественные настроения социума и способствует повышению конкурентных преимуществ конкретных городов в борьбе за человеческий капитал, влияя и на миграционные предпочтения современных людей.

**Ключевые слова:** городская среда, социальное государство, необходимый набор благ, новые формы потребностей людей, развитие технологий, права человека, урбанизированные территории, подготовка кадров.

**Цитирование:** Новиков В.Ю. Тренд качества городской среды как важнейший фактор миграционных процессов//Управление. 2020. № 1. С. 5–10.

## **The trend of urban environment quality as an important factor of migration processes**

**Novikov Viktor**

Doctor of Economic Sciences, Rybinsk State Aviation Technical University, Rybinsk, Russia,  
ORCID: 0000-0001-6265-9036, e-mail: viktornov111@yandex.ru

---

### **Abstract**

---

Improving the quality of the urban environment allows the government to influence on large number of citizens, including changing their migration preferences. Urban development can offer a large amount of patriotism. The successes of socio-economic development of cities are confirmed by practice when the planned activities are fully implemented.

At the same time, the goals are to consolidate the indigenous population of cities, to attract high-quality specialists from other cities with favorable living conditions. Such internal migration processes can be both permanent and temporary—all of them are aimed at creating socially necessary products. If such trends are supplemented by high wages in high-tech industries that implement advanced technologies, the influx of the required number of highly qualified specialists becomes very likely.

Improvement of the quality of the urban environment and its ecological condition on high level is now a state-supported priority. It meets the criteria of social justice, focuses on a more active lifestyle of citizens, which has a positive impact on the health of the population. In addition, the health-improving effect of favorable living conditions is felt on a subconscious level, positively charging people with new energy, improving their mood and maintains their tone on a high emotional level.

Improving the comfort of the living environment in addition to improved housing conditions provides for the improvement of infrastructure, a significant transformation of the surrounding landscaped areas, as well as socially significant public urban spaces that harmoniously complement the natural resource potential of settlements.

All this in a complex influences on the positive public mood of society and helps to increase the competitive advantages of specific cities in the fight for human capital, affecting also the migration preferences of modern people.

---

**Keywords:** urban environment, social state, necessary set of benefits, new forms of people's needs, development of technologies, human rights, urbanized territories, training personnel.

---

**For citation:** Novikov V.Yu. The trend of urban environment quality as an important factor of migration processes (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 5–10. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-5-10

---



Сегодня в России взят курс на преобразование городского пространства, преобразование его на качественно более высоком уровне в гармонии с природной средой. Это нашло свое отражение в нескольких национальных проектах, реализация которых начата в настоящее время [1; 2].

В современных поселениях необходим постоянный поиск оптимальных решений возведения объектов различной инфраструктуры и формируемых на их основе социально значимых общественных пространств. Чтобы достичь широкого спектра результатов, получить мультипликативный эффект в различных сферах, эту работу необходимо проводить комплексно.

Наблюдаемый тренд преобразования российских городов с целью достижения высоких стандартов жизни, соответствующих требованиям XXI в., является подтверждением заботы государства о человеке, решения его насущных потребностей.

Сегодня в жизни нашего общества все рельефнее проступают контуры постиндустриального общества, характерными чертами которого являются изменения структуры производства и потребления, уровня образования и формирования нового отношения к труду.

Происходящая социализация экономики предусматривает приложение целевых инвестиций не только в производство, но и в человека, его потенциал.

Развивая передовое, наукоемкое производство необходимо всерьез заниматься и средой жизнедеятельности человека, сферой его труда и полноценного отдыха. В современном социуме растет запрос на позитивные перемены в этих сферах, базирующихся на критериях справедливости, являющихся многоаспектными понятиями.

Целенаправленные адресные инвестиции в среду жизнедеятельности, а следовательно, в человеческий капитал формируют определенные, так необходимые современному производству качества человека. Опережающая профессиональная подготовка, отвечающая современным требованиям, становится велением времени. Такие высокотехнологичные области, как программирование, робототехника, информационная безопасность, коммуникационные технологии, становятся основой современного развития. Высококласные специалисты этих сфер полностью поглощены идеей достижения ожидаемого положительного результата в труде, который захватывает и увлекает их целиком. Может быть, именно поэтому они так чувствительны к понятиям справедливости, адекватной оценки своего труда. Это относится и к качеству среды их жизни.

В комфортной, благополучной, здоровой среде эти люди чувствуют себя сильнее, им психологически

легче добиваться высоких целей современного производства, наукоемких направлений [3].

Человек должен полноценно отдыхать, чтобы продуктивно работать и как можно дольше оставаться «в форме». Только активные люди – талантливые инженеры и высококвалифицированные рабочие – могут изменить страну.

В условиях сегодняшнего дня, когда население становится более свободным в выборе места проживания, обостряется конкуренция городов за человеческий капитал. Демографический потенциал становится тесно связан с потенциалом производственным, что предопределяет повышение активности местных властей и хозяйствующих субъектов по предотвращению центробежных процессов, оттока трудоспособного населения в мегаполисы.

В соперничестве за человеческий капитал возрастает необходимость консолидации на территории конкретных поселений значительных по численности интеллектуальных ресурсов, высококласных специалистов. Представителей этой «элиты современности» отличает желание неустанно двигаться к новым, более высоким достижениям, для них характерна творческая готовность к упорной сложной работе, нередко особой важности для страны. Преодолевая значительные трудности, эти специалисты вынуждены придерживаться строгой дисциплины, отказывая себе во многом. При строгом режиме труда эти люди нередко в условиях постоянного стресса испытывают серьезные физические и моральные нагрузки, пребывая в состоянии особой организованности и концентрированности, чтобы добиваться искомых результатов.

Такие труженики заслуживают особого к себе отношения, заботы руководителей всех уровней. Эти люди очень чувствительны к понятиям справедливости, адекватной и всесторонней оценке своего труда.

В комфортной жизненной среде эти специалисты чувствуют себя сильнее, им становится психологически легче добиваться более высоких значимых результатов. Им необходим полноценный отдых в комфортных, здоровых условиях гармоничной городской среды.

В свою очередь, это меняет механизм управления развитием городов, перераспределяет приоритеты приложения сил и финансовых ресурсов. В первую очередь эта деятельность направлена на удержание тех, кто способен созидать, развивать, изобретать – всех, кто видит возможность и имеет желание творчески реализовывать себя в родном городе.

Затраты, вложенные в повышение комфортности городской среды (а именно она является во многом

определяющим фактором людского предпочтения), можно приравнивать к инвестициям, увеличивающим национальное богатство. Наряду с ассигнованиями в накопление человеческих способностей, затраты по повышению качества городской среды можно признавать особой формой капитала, значение которого возрастает по мере усложнения производства, информатизации и интеллектуализации труда. Качество и комфортность среды приобретают особо важные социальные функции, в том числе реально влияющие на воспроизводство человеческого потенциала [4].

Преобразуя социально значимые пространства при улучшении параметров городской среды необходимо прогнозировать предпочтения горожан на длительную перспективу, чтобы новации сегодняшнего дня оставались актуальными, смотрелись современными и через десятилетия. Динамика градостроительных процессов должна опираться на гибкие подходы местных властей, учитывающих духовные и эстетические критерии. Возводимые объекты, комплексное благоустройство предопределяют новый прорыв в общественном сознании, призванный воспитывать местное население. Такие преобразования объединяют в себе материальные и новые нематериальные ценности, подтверждающие полноту бытия. Обновляемая социокультурная среда более высокого качества меняет взгляд людей на жизнь современного города, воспитывающего человека в любви к живой природе, открывая новые горизонты познания красивого и гармоничного мира.

Принципиально новые визуальные приемы, работы с цветом, композициями оказывают активное влияние на восприятие жителей, их воображение.

Новое понимание нетривиального взаимодействия человека со средой, в том числе на подсознательном уровне, способствует формированию позитивного имиджа современного города как для местных жителей, так и для прибывающих гостей. Комфортная, разнообразная городская среда воспринимается социумом полно и более емко, формируя радостное настроение и впечатление от места пребывания [4].

Такие кардинальные преобразования среды позволяют власти выстраивать более конструктивный диалог с населением, стремящимся к справедливому устройству мира. Все это возвращает власти доверие горожан, вселяет в них уверенность в завтрашнем дне с его высокими стандартами жизни. При этом меняется и общественное сознание, ведь качество жизни отражает степень благополучия населения, растущий уровень удовлетворенности людей обликом своего города, его имиджем.

Отставание в сфере формирования обновленной жизненной среды будет неизбежно вести к ослаблению человеческого капитала, представители которого — молодые и талантливые люди — будут уезжать в другие города с более привлекательными жизненными перспективами цивилизационного развития. Тем самым города, отстающие в преобразовании среды, будут терять энергию своего развития, динамику движения вперед.

В условиях нарастания объективной реальности — общего сокращения численности населения, в том числе в результате миграционных процессов, — местным властям необходимо искать новые формы работы с жителями. Степень удовлетворенности гражданами качеством городской среды играет в этих процессах значимую роль. Если люди будут постоянно чувствовать, что их труд оценивается по достоинству не только в денежном эквиваленте, но и в улучшении условий их жизни, они вряд ли захотят искать лучшей доли в других населенных пунктах, мегаполисах. Комфортная жизненная среда позволяет людям не только полноценно отдыхать, но и получать качественные экологические услуги, укреплять свое здоровье, получать эстетическое удовлетворение от приятных глазу панорам, комплексно обустроенных городских территорий, пейзажей, удачно вписанных в облик поселения.

Министерство строительства России сегодня прорабатывает стандарты качественной городской среды, что жители считают наиболее предпочтительным. Наряду с обеспечением горожан комфортными жилищными условиями необходимо формирование новых точек притяжения людей, доминант общественного сознания.

Внедрение в жизнь современного города таких новаций, как архитектурная подсветка зданий и различных сооружений, преобразует их визуальное восприятие. Световой композиционный дизайн, нестандартные цветовые решения расширяют социально значимые пространства, наполняя их праздником и радостью. Привычные городские объекты становятся новыми самобытными точками притяжения, привлекательными для широких масс. Расцвечивание улиц, отдельных строений подтверждает потенциал развития города, что становится сегодня базовой ценностью для людей, неравнодушных к облику своего родного поселения.

Притягательности города придают и такие объекты, как обустроенные набережные, связывающие районы в единое комфортное пространство. Там, где ландшафтные компоненты находятся в неразрывной связи с градостроительными композициями, возникают новые точки притяжения, усиливающие

эстетическое воздействие на человека. Это очень важно при пока еще существующем дефиците позитивных эмоциональных ощущений в городе [5].

Там, где горожане чувствуют себя комфортно, где самой создаваемой градостроительной обстановкой обеспечивается интеллектуальное развитие наряду с наполнением новой энергией, усиливается незабываемое чувство патриотизма к родному поселению, а люди ощущают себя неразрывной частью красивой городской среды. Подобные рекреационные зоны объединяют людей, делая их ближе друг к другу, выполняя важную социальную функцию вместе с экологической. Такие объекты формируют привязанность социума к своему городу, приносящему умиротворяющее чувство покоя, радости возвращения к приятным воспоминаниям.

Ученые, изучающие межличностные отношения людей, приходят к выводу, что окружающая среда оказывает существенное влияние на мироощущение человека, его настроение, что определяет его предпочтения и поведение в дальнейшем. Новые аспекты восприятия человеком среды жизнедеятельности, полноценного отдыха необходимо шире учитывать в современном обществе. У людей должна крепнуть уверенность в светлом будущем своих поселений. В городах, где активно формируются подобные социально значимые пространства, быстрее, интенсивнее ассимилируются приезжие из других регионов, высокая планка качества городской среды играет значимую эталонную роль наряду с иными стимулирующими моментами. Тем самым происходят заметные изменения в обществе, будущая жизнь которого строится именно в этом городе с качественными стандартами среды жизнедеятельности [6].

Будущее прорастает в этом настоящем расширении центров притяжения и активного влияния на предпочтения граждан, отвечающих критериям социальной справедливости. Это в полной мере подтверждает учет провозглашенных в стране стратегических приоритетов повышения благосостояния россиян, что нашло свое отражение в ряде реализуемых национальных проектов, таких как «Экология», «Жилье. Городская среда», «Цифровая экономика» («Умный город») и др.

Все эти стратегические документы ориентированы на устойчивое социально-экономическое развитие регионов и конкретных населенных пунктов. В первую очередь это должно относиться к городам, где обеспечивается надежная обороноспособность государства, опережающие темпы развития конкретных производств определяют перспективы регионов, уже сегодня успешно осваиваются прорывные технологии будущего, дающие уверенность в завтрашнем дне.

Комфортная городская среда приобретает значимость спланированных идеалов и новых ценностей, ориентированных на синтез позитивных начал, справедливое и гармоничное развитие общества. А это в свою очередь дает надежный стимул пробуждения еще более активных действий, повышения производительности труда и реального достижения высоких результатов в сферах прогресса.

Социологические опросы населения, проведенные в 2018 г., показывают, что около 10 % трудоспособного населения не прочь покинуть Россию в поисках лучшей доли. Среди молодежи этот процент еще выше, к большому сожалению.

Причины этих устремлений разные, но далеко не всегда они ограничиваются лишь материальным вознаграждением за труд. Многие стремятся получить большие карьерные перспективы, им необходимо совершенствовать свои таланты на динамично развивающихся производствах. Не в последнюю очередь их прельщает жизнь красивых городов за границей.

Если бы подобные перспективы предлагались в России, многие из них отказались бы от своих «миграционных» настроений. Такие специалисты не относят себя к провинциалам и стремятся в среду, созвучную времени. Им органически нужна атмосфера для подобоающего общения и полноценного отдыха, оптимальное сочетание работы и личного времени с душевным покоем [7].

Реализуемая сегодня в России социальная политика, поставленные цели национальных проектов такую возможность дают. Важно, чтобы реально достигаемые высокие результаты соответствовали ожиданиям и предпочтениям граждан, в том числе и надеждам на здоровую комфортную жизненную среду.

#### Библиографический список

1. Паспорт национального проекта «Жилье и городская среда» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.)// СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. — Режим

#### References

1. Passport natsional'nogo proekta "Zhil'e i gorodskaya sreda" (utv. prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskemu razvitiyu i natsional'nym proektam, protokol ot 24.12.2018 № 16 [Passport of the National Project "Housing and Urban Environment" (approved by the Presidium of the

- доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319211/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319211/) (дата обращения: 14.12.2019).
2. Паспорт национального проекта «Экология» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16) // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_316096/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_316096/) (дата обращения: 14.12.2019).
  3. Вишняков, Я. Д. Экономическая география. М.: Юрайт, 2018. 193 с.
  4. Козлов, Д. В. Вода или нефть? М.: МППА ВИМПА, 2008. 456 с.
  5. Новиков, В. Ю. Аспекты берегозащиты. Рыбинск: Рыбинское подворье, 2009. 160 с.
  6. Новиков, В. Ю. Особенности строительства берегозащитных сооружений // Экономика строительства. 2012. № 1. С. 62–68.
  7. Щенков, А. С. Проблемы своеобразия исторических городов // Промышленное и гражданское строительство. 2013. № 5. С. 11–13.
- Council under the President of the Russian Federation on Strategic Development and National Projects, Protocol № 16 dated on December 24, 2018*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319211/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319211/) (accessed 14.12.2019).
2. Pasport natsional'nogo proekta "Ekologiya" (utv. prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nym proektam, protokol ot 24.12.2018 № 16 [*Passport of the National Project "Environment" (approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation on Strategic Development and National Projects, Protocol № 16 dated on December 24, 2018)*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_316096/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_316096/) (accessed 14.12.2019).
  3. Vishnyakov Ya. D. Ekonomicheskaya geografiya [*Economic geography*], Moscow, Yurait, 2018, 193 p.
  4. Kozlov D. V. Voda ili neft' ? [*Water or oil?*], Moscow, MPPA VIMPA, 2008, 456 p.
  5. Novikov V. Yu. Aspekty beregozashchity [*Aspects of coastal protection*], Rybinsk, Rybinskoe podvor'e, 2009, 160 p.
  6. Novikov V. Yu. Osobennosti stroitel'stva beregozashchitnykh sooruzhenii [*Features of the construction of coastal protection structures*], Ekonomika stroitel'stva [*Economics of Construction*], 2012, no. 1, pp. 62–68.
  7. Shchenkov A. S. Problemy svoebraziya istoricheskikh gorodov [*Problems of the uniqueness of historical cities*], Promyshlennoe i grazhdanskoe stroitel'stvo, 2013, no. 5, pp. 11–13.

## Оценка практики применения методов государственного регулирования цен: опыт Индии

Сантович Елена Андреевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»,  
г. Саратов, Российская Федерация, e-mail: sant-elena@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-2441-2419

---

### Аннотация

---

С целью обобщения зарубежного опыта в сфере государственной ценовой политики рассмотрен практический опыт Республики Индии по использованию инструментов государственного регулирования цен. Проведен обзор законодательства, раскрыт механизм, а также выделены плюсы и минусы тех или иных государственных мер контроля над ценами, в частности использование перечня жизненно необходимых товаров, установление обязательной максимальной рыночной цены на все упакованные товары, защита конкурентной среды национального рынка. Проведен анализ результатов государственной политики регулирования цен, а также динамики ключевых показателей индийской экономики за последние пять лет. Обозначены дальнейшие перспективы и направления развития экономики Республики Индии.

Научная методология исследования базирована на системном подходе. В зависимости от характера разрабатываемых проблем применены методы причинно-следственного анализа, экономико-статистический, монографический, абстрактно-логический, сравнительный и другие методы. Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты Республики Индии, статистические данные, электронные ресурсы, а также оперативная первичная информация министерств и ведомств Центрального Правительства Республики Индии.

Сделан вывод, что выстроенная государственная модель регулирования цен дает защиту не только потребителям, обеспечивая доступность необходимых товаров, но и производителям, способствуя перераспределению прибыли в их пользу. Обозначены проблемы функционирования отдельных инструментов государственной ценовой политики, однако на основании статистических данных сделан обобщающий вывод, что они не являются критичными и не подрывают экономику страны или свободное функционирование рынка. Даны оценки перспектив применения отдельных элементов государственной ценовой политики Республики Индии в отечественной экономике.

---

**Ключевые слова:** государственное регулирование цен, государственная ценовая политика, жизненно необходимые товары, максимальная розничная цена, защита интересов потребителей, защита конкуренции, розничная торговля, экономика Индии, уровень инфляции Индии, валовой внутренний продукт Индии.

---

**Цитирование:** Сантович Е.А. Оценка практики применения методов государственного регулирования цен: опыт Индии//Управление. 2020. № 1. С. 11–19.

---

## Evaluation of the practice of applying state price regulation methods: Indian experience

Santovich Elena

Candidate of Economic Sciences, Saratov State Law Academy, Saratov, Russia,  
e-mail: sant-elena@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-2441-2419

---

### Abstract

---

In order to generalize foreign experience in the field of state price policy, the practical experience of the Republic of India on the use of state price regulation tools has been considered. A review of the legislation has been conducted, the mechanism has been revealed, and the pros and cons of certain state price control measures have been highlighted, in particular the use of a list of vital goods, the establishment of a mandatory maximum market price for all packaged goods, and the protection of the competitive environment of the national market. The results of the state policy of price regulation, as well as the dynamics of key indicators of the Indian economy over the past five years have been analysed. Further prospects and directions of development of the economy of the Republic of India have been outlined.

The scientific research methodology has been based on a systems approach. Depending on the nature of the problems being developed, the methods of causal analysis, economic-statistical, monographic, abstract-logical and comparative have been applied. The regulatory legal acts of the Republic of India, statistics, electronic resources, as well as operational primary information of the ministries and departments of the Central Government of India make up the information base of the study.

It has been concluded, that the state-built model of price regulation provides protection not only to consumers, ensuring the availability of necessary goods, but also to producers, ensuring redistribution of profit in their favor. The problems of the functioning of individual instruments of the state pricing policy have been indicated, however, based on statistical data, a generalized conclusion has been made, that they are not critical and do not undermine the country's economy or the free functioning of the market. The prospects for the use of certain elements of the state price policy of India in the Russian economy have been evaluated.

---

**Keywords:** government regulation of prices, state pricing policy, essential goods, maximum retail price, consumer protection, competition protection, retail, Indian economy, inflation rate of India, gross domestic product of India.

---

**For citation:** Santovich E.A. Evaluation of the practice of applying state price regulation methods: indian experience (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 11–19. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-11-19

---



Свободно функционирующий рынок не всегда гарантирует высокую эффективность экономической деятельности, и проблема нахождения оптимального соотношения роли государства и рыночного механизма в экономике по-прежнему остается весьма актуальной. Экономические санкции против России и последовавший за этим финансовый кризис спровоцировали новую волну интереса к теме государственного регулирования цен как среди законотворцев (фракция КПРФ в Государственной думе Федерального собрания Российской Федерации), так и среди ученых (Е. В. Алексеева, Н. А. Барковская, Е. Н. Воронкова, В. В. Врублевская, Л. А. Ефимовская, Г. Г. Иванов, И. А. Колпакова, В. К. Крышталева, М. Ю. Лев, Б. Т. Моргоев, Л. Н. Минеева, С. Р. Муравьев, Л. Н. Раскина, Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, А. Н. Соломатин, Т. П. Тельнова, М. В. Хайруллина, А. В. Якунина и др.). Предлагаемые экономические меры при этом варьируются от прямого установления цен или их фиксирования на определенном уровне до таких инструментов, как воздействие на цены посредством введения косвенных налогов или потоварных дотаций, административные и бюджетно-финансовые меры [1; 3; 5]. Конечной целью государственного регулирования цен является воздействие на стоимостные пропорции и распределение национального дохода между отдельными отраслями и категориями населения страны, сдерживание инфляции, обеспечение стабильного развития экономической системы в целом и нивелирование ее циклических колебаний [2; 4].

Мировая наука и практика предлагают еще большее разнообразие методов государственного регулирования цен. В частности, интересен опыт Республики Индии – страны с развивающейся экономикой, которая с 1990-х гг. встала на путь либерализации, где рыночные отношения стали главным принципом экономического развития при сохранении базовых структур государственного сектора и государственного регулирования. С Россией Индию сближает федеративное государственное устройство, крупные размеры территории, значительное разнообразие природно-ресурсных зон, население, принадлежащее к различным национальным и религиозным группам. В многонаселенной стране такая сфера, как регулирование и контроль над ценообразованием, не могла остаться без внимания государства. Для этих целей был принят ряд законов и введен в действие ряд правительственных мер.

Основной законодательной базой для обеспечения контроля над ценами в Республике Индии является Закон о жизненно необходимых товарах [19].

Этот закон был принят Парламентом страны еще в апреле 1955 г. и действует до сих пор, обеспечивая доступность необходимых населению Индии товаров и защиту рынка от недобросовестных предпринимателей и торговых агентов. Он предусматривает регулирование и контроль со стороны государства на всех этапах: производство, распределение, ценообразование и реализация конечному потребителю включенных в список товаров. Данная мера позволяет обеспечивать бесперебойные поставки по справедливым ценам основных базовых товаров. Согласно вышеуказанному закону эти товары делятся на три класса: продукты питания, сырье для промышленности, продукция централизованно контролируемых производств.

Центральное Правительство Индии уполномочено объявлять любой товар жизненно важным для целей Закона о жизненно необходимых товарах 1955 г., то есть может включать новые товары по мере необходимости и исключать их из списка, как только ситуация улучшается. В настоящее время Правительство классифицирует более 60 товаров как товары первой необходимости. Основными группами являются следующие:

- корм для скота, включая жмых;
- уголь, включая кокс и другие производные;
- комплектующие автомобилей;
- хлопок и шерстяной текстиль;
- лекарственные средства;
- пищевые продукты, включая пищевые масла;
- железо и сталь;
- бумага и газетная бумага;
- нефть и нефтепродукты;
- сырой хлопок;
- сырой джут;
- любой другой класс товаров, который Центральное Правительство может объявить основным товаром для целей Закона о жизненно необходимых товарах 1955 г.

Сам механизм сдерживания государством роста цен на необходимые населению товары на практике осуществляется с помощью регулирования объема предложения данного товара на рынке. Так, например, в 2006 г. Правительство обнаружило сговор производителей пшеницы и бобовых. В ожидании дальнейшего увеличения стоимости этих товаров спекулянты сдерживали запасы по этим позициям. Центральным Правительством Индии было наложено ограничение на хранение этих товаров на определенный период и сверх установленного количества. Был снижен уровень пошлин на импорт пшеницы и бобовых до нуля, что позволило увеличить предложение за счет импорта.

Проведены меры по устранению любых ограничений на перемещение этих товаров между штатами.

Таким образом, государство в основном работает по схеме: «мониторинг повышения цен на необходимые товары — уведомление об ограничении на хранение товара на определенный период — обеспечение соблюдения ограничений». Любой, кто торгует или имеет дело с товаром, включенном в список Закона о жизненно необходимых товарах 1955 г., будь то оптовые торговцы, розничные торговцы или даже импортеры, не может накапливать его сверх определенного количества. Однако государство может решить не вводить никаких ограничений, но как только это произойдет, продавцы должны немедленно вывести на рынок все излишки, удерживаемые сверх установленного количества. Государственные органы периодически проводят рейды среди магазинов и торговых посредников, нарушители наказываются, а избыточные запасы продаются с аукциона или по «справедливой» цене. Данная мера со стороны государства увеличивает объемы поставок и обеспечивает снижение цен.

Закон о жизненно необходимых товарах 1955 г. в основном затрагивает цены на сырье, товары на развес, разлив, неупакованные промышленным способом товары. В отношении же упакованных товаров применяется механизм с использованием фиксированной максимальной розничной цены, которая обязательно указывается маркировкой MRP (англ. Maximum Retail Price) на всех товарах. Данная мера была введена еще в 1990 г. Департаментом законодательной метрологии Министерства гражданских поставок путем внесения поправки в Закон о стандартах мер и весов (упакованные товары) 1977 г. [20]. Он должен был предотвратить уклонение от уплаты налогов и защитить потребителей от спекуляций со стороны ритейлеров различных уровней. До внесения поправок производители могли печатать либо максимальную розничную цену (включая все налоги), либо розничную цену (местные налоги дополнительно). Когда производители выбрали последний метод, оказалось, что розничные торговцы часто взимают больше, чем составляют местные налоги. Таким образом, была внесена поправка о введении обязательной печати максимальной розничной цены на всех упакованных товарах. Максимальная розничная цена — это рассчитанная производителем цена, которая является самой высокой ценой за конкретный продукт, продаваемый на территории страны. Однако ритейлеры могут продавать товары дешевле. Все без исключения упакованные розничные продукты в Индии должны иметь указанную метку. Механизм использования

фиксированной максимальной розничной цены отличается от систем, использующих рекомендованную розничную цену тем, что в этих системах рассчитанная производителем цена является лишь рекомендацией, не подлежащей исполнению по закону. Максимальная розничная цена в отношении любого товара в упакованной форме включает не только все местные налоги или сборы, но и фрахт, транспортные расходы, комиссионные, подлежащие уплате дилерам, все расходы на рекламу, доставку, пересылку, упаковку, прибыль производителя, дистрибьюторов, дилеров и прочие расходы, в зависимости от обстоятельств.

По закону предусмотрена система административных наказаний для розничных продавцов, реализующих товар по цене, превышающей максимальную печатную розничную цену. Ответственность за проверку того, продается ли продукция по цене, превышающей напечатанную максимальную розничную цену, лежит на сотрудниках государственного отдела законодательной метрологии. Данная система уникальна для стран с рыночной экономикой и функционирует только в двух странах мира: Индии и сопредельном с ней государстве Бангладеш.

Ведутся жаркие споры сторонников и противников данной меры. Со стороны экспертного сообщества периодически звучат призывы к отмене всеобщей обязательной печатной цены на товарах, поскольку она может считаться сродни прямому установлению цен и, по сути, является антиконкурентной, что недопустимо для страны, строящей либеральную рыночную экономику [12].

К тому же правило максимальной розничной цены очень часто нарушается, поскольку применяется только к товарам, а не к услугам. Например, когда потребитель в Индии покупает холодную воду в бутылках или безалкогольные напитки, с него могут взять надбавку «за охлаждение». До 2018 г. посетителям кинотеатров, ресторанов высокого класса, туристических мест, торговых центров, аэропортов и вокзалов нередко приходилось платить цену намного выше установленной максимальной розничной цены. После того, как многие потребители пожаловались на необходимость платить высокие цены за товар в указанных местах, были внесены изменения. Правительственной директивой против дифференцированных цен с 2018 г. было запрещено взимать сборы сверх максимальной розничной цены в кинотеатрах, торговых центрах, аэропортах и т. д. Согласно Закону о легальной метрологии данное нарушение предусматривало штраф в размере 25 тыс. рупий или тюремное заключение. Однако 12 декабря 2017 г. Верховный суд Нью-Дели постановил,

что положения Закона о легальной метрологии не будут применяться в отношении отелей и ресторанов, и они не могут быть привлечены к ответственности за продажу продукции по ценам, превышающим максимальную розничную цену [13]. Судебная коллегия во главе с судьей Рохинтоном Нариманом опровергла аргумент Правительства о том, что чрезмерная надбавка за расфасованные или упакованные продукты является правонарушением, поскольку продажа упакованной питьевой воды или продуктов питания «включает элемент обслуживания, предусматривающего обстановку, столовые приборы и сервис» [13]. В ходе заседания было отмечено, что это не просто продажа, так как ни один клиент не идет в ресторан или гостиницу для того, чтобы купить бутылку минеральной воды. Клиент отправляется в кафе или отель, чтобы расслабиться и насладиться атмосферой, для которой также предоставляются услуги.

Иногда производители, пользуясь несовершенством законодательства, печатают максимальную розничную цену настолько высокую, что продукт может быть продан по фактической цене со скидкой до 90 %, что делает печатную максимальную розничную цену избыточной в своей способности сигнализировать о реальной стоимости товара. Кроме того, ряд специалистов замечают, что максимальная розничная цена по факту становится не максимальной, как призвана быть, а однородной, реализующей сговор производителей с розничными продавцами. В данном случае механизм обязательной печати максимальной розничной цены на упаковке товара наносит ущерб потребителям, противореча своей цели. Закон регулирует только то, что розничные продавцы не могут продавать товары выше максимальной розничной цены, но ни один закон в Индии не запрещает производителю ставить любую максимальную розничную цену, которую он посчитает целесообразной. Более того, производители могут поставить разные максимальные розничные цены для одного и того же продукта. Например, бутылки с водой, поставляемые в торговые центры, могут иметь более высокие максимальные розничные цены (40–50 рупий), чем те которые продаются за их пределами (20 рупий). В связи с этим еще в 2017 г. прозвучали законодательные инициативы, предлагающие ввести единые налоги во всех штатах, а также установить правило, по которому производитель не мог бы прописывать максимальную розничную цену более чем в два раза превышающую цену, по которой он продает данный товар любому посреднику, дистрибьютору, оптовому закупщику, ритейлеру (за исключением отдельных прописанных случаев). Это позволит

прекратить практику чрезмерного завышения максимальной розничной цены производителями. Однако ситуация не столь однозначная: именно с максимальной розничной цены, а не с фактической цены по которой был продан товар, начисляется большинство косвенных налогов. Соответственно, чем выше официальная максимальная розничная цена, тем выше налоговая база, с которой идут отчисления в бюджет государства. Поэтому центральное правительство не спешит менять сложившуюся практику, ограничивая максимальную розничную цену. С другой стороны, косвенные налоги, рассчитываемые с максимальной розничной цены, платит производитель, и, завышая максимальную розничную цену, он завышает свои расходы, что является экономическим стимулом для нахождения оптимальной рыночной цены, и дополнительных инструментов со стороны государства здесь не требуется.

В отношении же унификации косвенных налогов были проведены масштабные реформы по всей стране. 1 июля 2017 г. вступил в силу единый по всей стране налог на товары и услуги (известный как GST, сокращенно от англ. Goods and Services Tax), для чего пришлось даже внести поправку в Конституцию Индии [16; 17]. Данный налог включил в себя 17 ранее существовавших косвенных налогов и охватывает более 1 300 видов товаров и 500 видов услуг. Ставки по налогу GST варьируются и устанавливаются в зависимости от категории товара или услуги в размере 0 %, 5 %, 12 %, 18 % или 28 %. Это помимо налога на золото, который удерживается на уровне 3 %, и необработанных драгоценных и полудрагоценных камней, которые облагаются по специальной ставке 0,25 % по GST.

Еще один аргумент, который часто приводится в защиту максимальной розничной цены, заключается в том, что она предназначена для защиты потребителей в отдаленных местах, у которых нет возможности ходить в разные магазины в поисках оптимальной цены. Критики же данной меры говорят, что, хотя максимальная розничная цена и направлена на установление единых цен, независимо от того, находится ли продавец в деловом центре города или в отдаленной деревне, результат часто наносит ущерб как розничным продавцам, так и потребителям [12]. Розничные торговцы в отдаленных местах и в деревнях часто должны нести высокие транспортные расходы, которые они не могут передать конечному потребителю, поскольку по закону им не разрешается взимать цену, превышающую максимальную розничную цену. Поэтому они в конечном итоге несут убытки. Чтобы избежать этого, они предпочитают не хранить большой ассортимент продуктов, тем

самым уменьшая выбор, доступный для потребителей в этих местах. Сложившаяся ситуация существенно противоречит системе свободного рынка, поскольку размер прибыли розничного предприятия определяет не сам розничный продавец, а производитель. Как отмечается в докладе Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) за 2017 г. по Индии, плотность розничной торговли в стране достаточно высока, чтобы механизм рынка функционировал должным образом [8].

И все-таки сторонников применения максимальной розничной цены гораздо больше, поскольку утверждается, что рынок Индии еще недостаточно развит, часть населения неграмотна, а законодательство слишком запутанно, чем и пользуются недобросовестные продавцы.

Также для защиты интересов потребителей существует Закон о конкуренции 2002 г. (с ключевыми поправками в 2007 и 2009 гг.), заменивший в свое время архаичный Закон о монополиях и ограничительной торговой практике 1969 г. [18]. Данным законом была учреждена Комиссия, которая обязана защищать интересы свободной и честной конкуренции (включая процесс конкуренции) и, как следствие, защищать интересы потребителей. Так, в июне 2012 г. Комиссия по конкуренции Индии наложила штраф в размере 910 млн долл. США на 11 цементных заводов [7]. Было установлено, что цементные компании регулярно встречались, чтобы фиксировать цены, контролировать долю рынка и сдерживать предложение, что приносило им незаконную прибыль. В августе 2014 г. было оштрафовано более десятка индийских автопроизводителей (Maruti Suzuki, Mahindra & Mahindra, Tata Motors, Toyota, Honda, Volkswagen, Fiat, Ford, General Motors, Nissan, Hindustan Motors, Mercedes Benz и Skoda) за то, что они не предоставляли фирменные запчасти и диагностические инструменты независимым специалистам по ремонту, сдерживая конкуренцию на рынке [11]. В ноябре 2015 г. Комиссия по конкуренции Индии оштрафовала три авиакомпании (Jet Airways, InterGlobe Aviation Limited (Indigo) и SpiceJet) за картельный сговор при определении топливной надбавки за авиаперевозки [6]. Среди последних шумевших случаев также стало антимонопольное расследование в мае–июне 2019 г. в отношении Google [10]. Подразделение Alphabet Inc. Google была уличена в злоупотреблении своим доминирующим положением с использованием принадлежащей ей популярной мобильной операционной системы Android для блокирования разрабатываемых приложения для смартфонов, планшетов, цифровых проигрывателей и прочих устройств конкурентов на рынке.

Помимо регулирующих и контролирующих мер Правительство Индии предпринимает различные инициативы по улучшению розничной торговли, например, в части привлечения прямых иностранных инвестиций и развития электронной торговли:

- планируют изменить правила о прямых иностранных инвестициях в пищевой промышленности, чтобы разрешить компаниям электронной торговли и иностранным ритейлерам продавать потребительские товары, изготовленные в Индии;
- разрешены прямые иностранные инвестиции объемом до 100 % в розничную онлайн-продажу товаров и услуг в моделях «бизнес бизнесу» (B2B);
- запущен портал электронной торговли TRIFED и портал мобильной торговли «Народности Индии», которые позволят 55 тыс. национальных ремесленников получить доступ к международным рынкам;
- Резервный банк Индии (RBI) поручил банкам и компаниям обеспечить совместимость между всеми prepaid платежными инструментами (PPI), такими как цифровые кошельки, prepaid денежные купоны и prepaid телефонные карты для пополнения счета через унифицированный интерфейс платежей (UPI) [9].

Индийская розничная торговля стала одной из самых динамичных и быстроразвивающихся отраслей. Ожидается, что общие расходы на потребление к 2020 г. достигнут почти 3 600 млрд долл. США против 1 824 млрд долл. США в 2017 г. На их долю приходится более 10 % валового внутреннего продукта (далее – ВВП) страны и около 8 % занятости. Индия занимает пятое место в мире по объему розничной торговли. Согласно прогнозам, розничный рынок в Индии вырастет с 672 млрд долл. США в 2017 г. до 1 200 млрд долл. США в 2021 г.

Сдерживание роста цен остается ключевым направлением политики Правительства Индии. В 2018 г. уровень инфляции в Индии составил около 3,43 % по сравнению с предыдущим годом [14]. Темпы инфляции в стране последние 5 лет установились на стабильно низком уровне (табл. 1).

Уровень инфляции в Индии рассчитывается с использованием методики, предусматривающей анализ повышения цен на фиксированную корзину продуктов, содержащую товары и услуги, которые средний потребитель оплачивает в течение года. Она включает расходы на продукты питания, одежду, арендную плату, телекоммуникации, электроэнергию и сырье (например, газ, нефть), развлекательные мероприятия, а также федеральные сборы и налоги.

20 февраля 2015 г. Резервный банк Индии и Правительство Индии подписали рамочное соглашение о денежно-кредитной политике, что и стало

Таблица 1

## Уровень инфляции к предыдущему году в Республике Индия в 2014–2019 гг.

Table 1. Rate of inflation against last year in the Republic of India 2014–2019

Год	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Уровень инфляции, %	5,80	4,90	4,50	3,60	3,43	3,44

\* Прогнозное значение.

Составлено автором по материалам источника [14] / Compiled by the author on the materials of the source [14]

отправной точкой перехода страны на систему таргетирования инфляции, принятую в 25 развитых странах мира согласно данным Международного валютного фонда (далее – МВФ), включая США, Канаду, Австралию, Великобританию и ряд других стран. К слову сказать, Центральный банк Российской Федерации официально перешел к режиму таргетирования инфляции в конце 2014 г. Стратегия таргетирования инфляции предполагает, что денежно-кредитная политика своей ключевой целью ставит поддержание уровня цен на определенном уровне или в определенном диапазоне.

В 2018 г. Индия стала седьмой по величине экономикой в мире, ВВП которой составил 2,72 трлн долл. США, а уже в 2019 г. Индия обогнала по этому показателю сразу Великобританию и Францию и планирует завершить год согласно промежуточному отчету МВФ с показателем 2,94 трлн долл. США. Индия является самой быстрорастущей экономикой G-20: рост ВВП в 2017 г. достиг 7,2 %, в 2018 г. – 6,8 % и это самый низкий показатель с 2014 г., где рост ВВП составлял 7,4 % [21]. В 2015 г. и 2016 г. рост ВВП был 8 % и 8,2 % соответственно. Снижение показателей роста с 2017 г. связывают, прежде всего, с инициативой по обмену валюты в ноябре 2016 г., которая вызвала острый монетарный шок и дала серьезные сбои в экономике, а также с развертыванием налога на товары и услуги (GST) в июле 2017 г. Однако восстановление идет полным ходом за счет предпринятых правительством шагов по ослаблению норм и либерализации условий вхождения на рынок иностранных инвесторов. По данным отчета о мировых инвестициях 2019 г. Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД (англ. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD)), Индия входит в первую десятку стран, принимающих прямые иностранные инвестиции [22]. Их приток достиг рекордного уровня в 44,5 млрд долл. США в 2016 г. В 2017 г. следуя глобальной тенденции наблюдалось некоторое снижение этого показателя до 39,9 млрд долл. США, а в 2018 г. эта цифра снова увеличилась до 42,3 млрд долл. США. По данным Департамента по развитию промышленности и внутренней торговли Индии (ДПИТ), наибольший приток

капитала идет в сферу телекоммуникации, за которым следует сектор услуг, компьютерное программное и аппаратное обеспечение и торговля [15].

Перспективы развития страны видятся в развитии рынка труда, земли, товарных рынков, дальнейшем углублении и расширении структурных реформ финансового сектора. В среднесрочной перспективе необходимо добиться для молодой и растущей рабочей силы Индии соответствующего роста количества рабочих мест и их производительности за счет роста инвестиций (как внешних, так и внутренних) и увеличения охвата и качества образования.

На первый взгляд может показаться, что система государственного регулирования цен Индии очень жесткая и напоминает работу Государственного комитета цен при Совете Министров СССР. Цена товара, напечатанная прямо на заводской упаковке, там же, где указан состав и реквизиты производителя, вызывает соответствующие ассоциации. Однако это лишь кажущееся впечатление. Правительство Индии не диктует производителям, сколько и в каком количестве производить и по какой цене продавать. Государство напрямую не устанавливает цены и не фиксирует их – оно использует механизмы обеспечения спроса и предложения на равновесном уровне путем поддержки рыночного предложения различными способами, в том числе и административными.

В ходе исследования был обнаружен неявный эффект, о котором не упоминается в целях и задачах вышеуказанных законов регулирования цен и экспертных заключениях. Выстроенная государством модель регулирования цен дает защиту не только потребителям, обеспечивая доступность необходимых товаров. Она обеспечивает аккумуляцию средств и прибыли (в редких случаях сверхприбыли) в руках производителей, а не посредников, перекупщиков, розничных торговцев и т. д. Именно производители несут самые большие расходы, инвестируя в материальную базу своих предприятий. И именно они обеспечивают стабильность развития реального сектора, наиболее уязвимого в экономике любого государства. В российской же экономике существует перекос перераспределения прибыли в сторону торговли. Доля продавца в цене товара

порой достигает 70–90 %. Об этом факте хотя бы говорит волатильность цен на российском рынке. Можно спокойно найти продовольственные товары в соседних магазинах с разницей в цене, превышающей 300 %, а уровень разброса цен непродовольственных товаров может достигать 500 % и более.

Также указанные меры служат сдерживающим фактором инфляционных ожиданий населения, мониторинг которых обязателен для стран, перешедших на режим таргетирования инфляции. Так, Центральный банк Российской Федерации ежемесячно проводит опросы и составляет аналитические отчеты по измерению инфляционных ожиданий и потребительских настроений населения. Оценка этого показателя в различных странах обнаруживает, что даже небольшое увеличение темпов роста цен, денежная реформа или девальвация национальной валюты

могут привести из-за инфляционных ожиданий к двухзначным показателям инфляции.

Негативные факторы описанной системы есть, и они подробно описаны в ходе исследования, но они не являются критичными и не подрывают экономику страны или свободное функционирование рынка. Ущерб, нанесенный ритейлерам, незначителен, и показатели развития рынка розничной торговли Республики Индии за последние пять лет красноречиво об этом говорят.

В Российской Федерации возможно применение отдельных элементов данной системы для регулирования цен на рынках товаров с неэластичным спросом по цене, таких как лекарственные препараты, продовольственные товары и сельскохозяйственная продукция и др.

### Библиографический список

1. Барковская, Н. А., Минева, Л. Н. Государственное регулирование цен на продовольственные товары: проблемы и перспективы // Аграрный научный журнал. 2015. № 7. С. 63–67.
2. Врублевская, В. В., Тяпкина, М. Ф. Методы и направления государственного регулирования цен в сельском хозяйстве // Ценообразование как необходимое условие расширенного воспроизводства в сельском хозяйстве: монография. Иркутск: ИрГСХА, 2015. С. 39–43.
3. Иванов, Г. Г., Ефимовская, Л. А., Крышталева, В. К. Возможности государственного регулирования цен на социально значимые товары // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 11. С. 1717–1728.
4. Лев, М. Ю. Особенности реализации государственной ценовой политики: социально-экономический аспект // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 5. С. 139–149.
5. Якунина, А. В. К вопросу о государственном регулировании цен // Наука и общество. 2014. № 3 (18). С. 19–26.
6. Cartelisation: CCI imposes Rs 258 crore fine on Jet Airways, IndiGo, SpiceJet // Financial Express. 2015. Nov 18 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.financialexpress.com/industry/cci-imposes-rs-258-crore-fine-on-jet-airways-indigo-spicejet/167006/> (дата обращения: 09.01.2020).
7. Dey, S. Busted: “Cartelising” cement firms // Business Standard. 2012. June 26 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.business-standard.com/article/companies/busted-cartelising-cement-firms-112062600067\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/busted-cartelising-cement-firms-112062600067_1.html) (дата обращения: 09.01.2020).
8. Economic survey of India // OECD. 2017. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-india.htm](http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-india.htm) (дата обращения: 09.01.2020).
9. Indian e-commerce industry report // India brand equity foundation. 2019 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ibef.org/industry/ecommerce.aspx> (дата обращения: 09.01.2020).
10. Kalra, A. Exclusive: India orders anti-trust probe of Google for alleged Android abuse – sources // Reuters. 2019. May 11 [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

### References

1. Barkovskaya N. A., Mineeva L. N. Gosudarstvennoe regulirovanie tsen na prodovol'stvennye tovary: problemy i perspektivy [State regulation of food prices: problems and prospects], Agrarnyi nauchnyi zhurnal [The Agrarian Scientific Journal], 2015, no. 7, pp. 63–67.
2. Vrublevskaya V. V., Tyapkina M. F. Metody i napravleniya gosudarstvennogo regulirovaniya tsen v sel'skom khozyaistve [Methods and directions of state regulation of prices in agriculture], Tsenoobrazovanie kak neobkhodimoe uslovie rasshirennogo vosproizvodstva v sel'skom khozyaistve: monografiya [Pricing as a necessary condition for expanded reproduction in agriculture: a monograph], Irkutsk, IrGSKhA, 2015, pp. 39–43.
3. Ivanov G. G., Efimovskaya L. A., Kryshhtalev V. K. Vozmozhnosti gosudarstvennogo regulirovaniya tsen na sotsial'no znachimye tovary [Possibilities of state regulation of prices for socially significant goods], Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 2015, vol. 16, no. 11, pp. 1717–1728.
4. Lev M. Yu. Osobennosti realizatsii gosudarstvennoi tsenovoi politiki: sotsial'no-ekonomicheskiy aspekt [Features of the implementation of the state pricing policy: socio-economic aspect], Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk, 2015, no. 5, pp. 139–149.
5. Yakunina A. V. K voprosu o gosudarstvennom regulirovanii tsen [To the issue of state regulation of prices], Nauka i obshchestvo, 2014, no. 3 (18), pp. 19–26.
6. Cartelisation: CCI imposes Rs 258 crore fine on Jet Airways, IndiGo, SpiceJet, Financial Express, 2015, Nov. 18. Available at: <https://www.financialexpress.com/industry/cci-imposes-rs-258-crore-fine-on-jet-airways-indigo-spicejet/167006/> (accessed 09.01.2020).
7. Dey, S. Busted: “Cartelising” cement firms, Business Standard, 2012, June 26. Available at: [https://www.business-standard.com/article/companies/busted-cartelising-cement-firms-112062600067\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/busted-cartelising-cement-firms-112062600067_1.html) (accessed 09.01.2020).
8. Economic survey of India, OECD, 2017. Available at: [www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-india.htm](http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-india.htm) (accessed 09.01.2020).

- <https://in.reuters.com/article/google-india-antitrust-idINKCN1SH05O> (дата обращения: 09.01.2020).
11. Malik, A. Competition panel fines 14 car makers Rs2,554 crore // LiveMint. 2014. Aug. 25. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.livemint.com/Companies/17хоА5HRji17Rv2yRLxaHK/CCI-imposes-Rs2554-crore-penalty-on-14-car-makers.html> (дата обращения: 09.01.2020).
  12. Manur, A. Abolish the MRP // Pragati. 2017. March 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thinkpragati.com/reforms/513/abolish-the-mrp/> (дата обращения: 09.01.2020).
  13. Mineral water bottles can be sold above MRP at restaurants and hotels, says Supreme Court // India.com. 2017. December 13 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.india.com/business/mineral-water-bottles-can-be-sold-above-mrp-at-restaurants-and-hotels-says-supreme-court-2746389/> (дата обращения: 09.01.2020).
  14. Plecher, H. Inflation rate in India from 1984 to 2024 // Statista. 2019. Nov. 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/271322/inflation-rate-in-india/> (дата обращения: 09.01.2020).
  15. Quarterly fact sheet. Fact sheet on foreign direct investment (FDI) from April, 2000 to June, 2019 // The Department for Promotion of Industry and Internal Trade [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI\\_Factsheet\\_4September2019.pdf](https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_4September2019.pdf) (дата обращения: 09.01.2020).
  16. The Constitution (One Hundred and First Amendment) Act, 2016 // Ministry of Law and Justice, Government of India [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://legislative.gov.in/sites/default/files/Cons.amend%20101-060717.pdf> (дата обращения: 09.01.2020).
  17. The Constitution (One Hundred and Twenty-second Amendment) Bill, 2014. Bill No. 192 of 2014//PRS Legislative Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.prsindia.org/uploads/media/Constitution%20122nd/Constitution%20\(122nd\)%20\(A\)%20bill.pdf](https://www.prsindia.org/uploads/media/Constitution%20122nd/Constitution%20(122nd)%20(A)%20bill.pdf) (дата обращения: 09.01.2020).
  18. The Competition Act, 2002. Act No. 12 of 2003 // Competition Commission of India [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci\\_pdf/competitionact2012.pdf](https://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci_pdf/competitionact2012.pdf) (дата обращения: 09.01.2020).
  19. The Essential Commodities Act, 1955. Act No. 10 of 1955 // Ministry of Law and Justice, Government of India [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://legislative.gov.in/sites/default/files/A1955-10.pdf> (дата обращения: 09.01.2020).
  20. The Standards of Weights and Measures (Packaged Commodities) Rules, 1977 // TaxGuru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://taxguru.in/corporate-law/standards-weights-measures-packaged-commodities-rules-1977.html> (дата обращения: 09.01.2020).
  21. World economic outlook: global manufacturing downturn, rising trade barriers // International Monetary Fund. 2019. October [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019> (дата обращения: 09.01.2020).
  22. World investment report 2019: special economic zones // United nations conference on trade and development (UNCTAD) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investmentpolicy.unctad.org/publications/1204/world-investment-report-2019---special-economic-zones> (дата обращения: 09.01.2020).
  9. Indian e-commerce industry report, India brand equity foundation, 2019. Available at: <https://www.ibef.org/industry/ecommerce.aspx> (accessed 09.01.2020).
  10. Kalra, A. Exclusive: India orders anti-trust probe of Google for alleged Android abuse – sources, Reuters, 2019, May 11. Available at: <https://in.reuters.com/article/google-india-antitrust-idINKCN1SH05O> (accessed: 09.01.2020).
  11. Malik, A. Competition panel fines 14 car makers Rs2,554 crore, LiveMint, 2014, Aug. 25. Available at: <https://www.livemint.com/Companies/17хоА5HRji17Rv2yRLxaHK/CCI-imposes-Rs2554-crore-penalty-on-14-car-makers.html> (accessed 09.01.2020).
  12. Manur, A. Abolish the MRP, Pragati, 2017, March 4. Available at: <https://www.thinkpragati.com/reforms/513/abolish-the-mrp/> (accessed 09.01.2020).
  13. Mineral water bottles can be sold above MRP at restaurants and hotels, says Supreme Court, India.com. 2017. Dec. 13. Available at: <https://www.india.com/business/mineral-water-bottles-can-be-sold-above-mrp-at-restaurants-and-hotels-says-supreme-court-2746389/> (accessed 09.01.2020).
  14. Plecher, H. Inflation rate in India from 1984 to 2024, Statista. 2019. Nov. 6. Available at: <https://www.statista.com/statistics/271322/inflation-rate-in-india/> (accessed 09.01.2020).
  15. Quarterly fact sheet. Fact sheet on foreign direct investment (FDI) from April, 2000 to June, 2019, The Department for Promotion of Industry and Internal Trade. Available at: [https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI\\_Factsheet\\_4September2019.pdf](https://dipp.gov.in/sites/default/files/FDI_Factsheet_4September2019.pdf) (accessed 09.01.2020).
  16. The Constitution (One Hundred and First Amendment) Act, 2016, Ministry of Law and Justice, Government of India. Available at: <http://legislative.gov.in/sites/default/files/Cons.amend%20101-060717.pdf> (accessed 09.01.2020).
  17. The Constitution (One Hundred and Twenty-second Amendment) Bill, 2014, Bill no. 192 of 2014, PRS Legislative Research. Available at: [https://www.prsindia.org/uploads/media/Constitution%20122nd/Constitution%20\(122nd\)%20\(A\)%20bill.pdf](https://www.prsindia.org/uploads/media/Constitution%20122nd/Constitution%20(122nd)%20(A)%20bill.pdf) (accessed 09.01.2020).
  18. The Competition Act, 2002, Act no. 12 of 2003, Competition Commission of India. Available at: [https://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci\\_pdf/competitionact2012.pdf](https://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci_pdf/competitionact2012.pdf) (accessed 09.01.2020).
  19. The Essential Commodities Act, 1955. Act No. 10 of 1955, Ministry of Law and Justice, Government of India. Available at: <http://legislative.gov.in/sites/default/files/A1955-10.pdf> (accessed 09.01.2020).
  20. The Standards of Weights and Measures (Packaged Commodities) Rules, 1977, TaxGuru. Available at: <https://taxguru.in/corporate-law/standards-weights-measures-packaged-commodities-rules-1977.html> (accessed 09.01.2020).
  21. World economic outlook: global manufacturing downturn, rising trade barriers, International Monetary Fund, 2019, October. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019> (accessed 09.01.2020).
  22. World investment report 2019: special economic zones, United nations conference on trade and development (UNCTAD). Available at: <https://investmentpolicy.unctad.org/publications/1204/world-investment-report-2019---special-economic-zones> (accessed 09.01.2020).

## **Характеристика субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации**

**Тарасенко Владимир Владимирович**

канд. пед. наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Оренбург, Российская Федерация,  
e-mail: tarasenko56@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0625-6889

---

### **Аннотация**

---

Представлены результаты продолжающегося исследования системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации. Цель исследования заключалась в определении состава и функций субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации, выступающих необходимым элементом исследуемой системы. В ходе исследования были решены следующие задачи: уточнена сущность персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации; определен состав субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации; раскрыты функции субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации.

Обоснована сущность персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации как процесса реализации совокупности организационно-экономических мероприятий с целью необратимого, направленного и закономерного качественного изменения состояния объекта развития – актуализации его компетентностей, необходимых для эффективной реализации социальных ролей и функций управленческого персонала образовательной организации в соответствии с персонифицированными требованиями и потребностями ключевых заинтересованных сторон данного процесса.

Представлен основной состав субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации, который включает: персонал образовательной организации как объект развития и субъект саморазвития, образовательные организации с потребностью в развитии управленческого персонала, региональные и муниципальные методические службы, организации высшего и дополнительного профессионального образования. В заключении приведена содержательная характеристика функций субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации.

В процессе решения задач исследования применялись следующие методы: структурно-функциональный анализ отечественной системы образования; анализ нормативно-правового и организационно-методического обеспечения деятельности субъектов развития управленческого персонала образовательных организаций; наблюдение за участниками образовательных отношений.

---

**Ключевые слова:** образовательная организация, управление персоналом, управленческий персонал, развитие управленческого персонала, персонифицированный подход, персонификация.

---

**Цитирование:** Тарасенко В.В. Характеристика субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации//Управление. 2020. № 1. С. 20–26.

---



## Characteristics of management subjects of personalized development of management personnel of educational organization

**Tarasenko Vladimir**

Candidate of Pedagogical Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orenburg, Russia,  
e-mail: tarasenko56@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0625-6889

---

### Abstract

---

The results of the ongoing study of the system of personalized development of administrative personnel of the educational organization have been presented. The purpose of the study was to determine the composition and functions of the subjects of management of personalized development of administrative personnel of the educational organization, acting as a necessary element of the system under study. The research has solved the following tasks: the essence of personalized development of administrative personnel of the educational organization has been clarified; the composition of constituent entities manage personal development of managerial staff of the educational institution has been determined; the functions of subjects of management personal development management personnel of the educational organization have been revealed.

The essence of personalized management personnel development educational organizations as a process of realization of set organizational and economic measures irreversible, directed and natural qualitative change of an object state development – updating of its competencies, necessary for effective implementation of social roles and functions of the administrative personnel of the educational organization in accordance with personalized requirements and needs of key stakeholders in this process, has been substantiated.

The main structure of subjects of management of personalized development of administrative personnel of an educational organization has been presented, which includes: personnel of an educational organization as an object of development and subject of self-development, educational organizations with the need for development of administrative personnel, regional and municipal methodological services, organizations of higher and additional professional education. In conclusion, a meaningful characteristic of the functions of the subjects of management personalized development of management personnel of the educational organization has been provided.

In the process of solving the problems of the study, the following methods were used: structural and functional analysis of the domestic education system; analysis of the legal and organizational and methodological support of the activities of the subjects of development of administrative personnel of educational organizations; monitoring of participants in educational relations.

---

**Keywords:** educational organization, personnel management, management personnel, development of management personnel, personified approach, personification.

---

**For citation:** Tarasenko V.V. Characteristics of management subjects of personalized development of management personnel of educational organization (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 20–26. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-20-26

---

Современное общество характеризуется возрастающей ролью знания как ведущего источника господства и главного экономического фактора. Знание начинает выступать предметом колоссальных экономических, политических и культурных интересов настолько, что может служить для определения нового качественного состояния общества – общества знаний (ЮНЕСКО). В обществе знаний ключевым актором становится обладающий интеллектуальными ресурсами человек (человеческий капитал), источником развития которого являются образование и наука. Как справедливо отмечает Дж. Гэлбрейт, в современном обществе знаний наряду с классическим «сословием предпринимателей» все большую роль начинает играть «сословие педагогов и ученых», что объясняется их привилегированным доступом к научным новшествам и уникальной ролью в области социальных нововведений: педагоги обучают будущую техноструктуру; ученые продуцируют идеи и знания, которые техноструктура применяет уже на практике [3].

Необходимость повышения качества образования, как условия повышения качества человеческого капитала российского общества, актуализирует развитие управленческого персонала образовательных организаций. Данный вывод подтверждается результатами международных исследований Всемирного банка и консалтинговой компании McKinsey, согласно которым развитие управленческого персонала повышает производительность его труда и труда сотрудников организации, способствует формированию благоприятного морально-психологического климата в организации; а для самих сотрудников повышает конкурентоспособность на рынке труда, дает возможность карьерного роста и обеспечивает большую мотивацию профессиональной деятельности [7]. При этом, по мнению экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), развитие персонала результативно и эффективно, если реализуется как система мер, отражающих персонифицированные требования и потребности ключевых заинтересованных сторон данного процесса [11].

Актуальность научно обоснованного проектирования и реализации системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации определила цель проводимого исследования – охарактеризовать состав и функции субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации, выступающих необходимым элементом

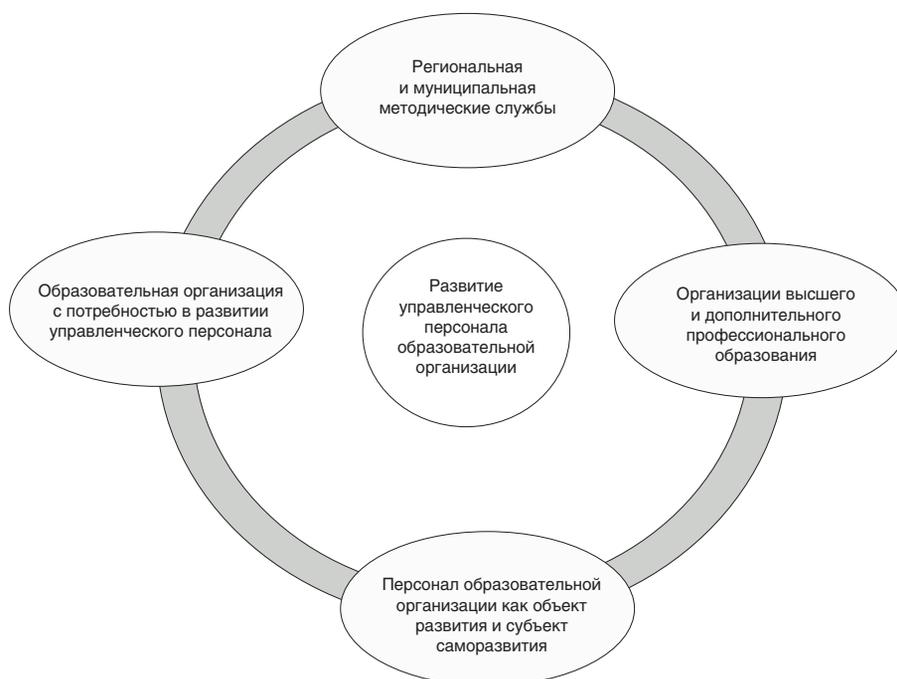
проектируемой системы. Цель исследования обусловила решение следующих задач:

- уточнить сущность персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации;
- определить состав субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации;
- раскрыть функции субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации.

В процессе решения задач исследования применялись следующие методы: структурно-функциональный анализ отечественной системы образования, анализ нормативно-правового и организационно-методического обеспечения деятельности субъектов развития управленческого персонала образовательных организаций, наблюдение за участниками образовательных отношений.

Теоретический анализ научной литературы по проблемам управления персоналом, компетентного подхода в управлении персоналом, персонифицированного подхода к развитию персонала образовательной организации позволил охарактеризовать персонифицированное развитие управленческого персонала образовательной организации как процесс реализации совокупности организационно-экономических мероприятий с целью необратимого, направленного и закономерного качественного изменения состояния объекта развития – актуализации его компетентностей, необходимых для эффективной реализации социальных ролей и функций управленческого персонала образовательной организации в соответствии с персонифицированными требованиями и потребностями ключевых заинтересованных сторон данного процесса [2; 4; 5; 6; 10]. Персонифицированное развитие управленческого персонала образовательной организации включает следующую совокупность необходимых и достаточных организационно-экономических мероприятий:

- деловая оценка персонала образовательной организации;
- мотивация и стимулирование развития персонала образовательной организации;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала образовательной организации;
- работа с кадровым резервом на должности руководителей образовательной организации;
- обучение персонала образовательной организации;
- непрерывное сопровождение персонала образовательной организации [9].



Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 1.** Ключевые субъекты развития/управления развитием управленческого персонала образовательной организации  
**Figure 1.** Key subjects of development/management of development of managerial personnel of an educational organization

Проведенный структурно-функциональный анализ отечественной системы образования позволил выделить ключевые субъекты развития управленческого персонала образовательной организации, которые в соответствии с методологией персонализированного подхода выступают также субъектами управления данным процессом (рис. 1).

Анализ нормативно-правового и организационно-методического обеспечения деятельности ключевых субъектов развития управленческого персонала образовательных организаций позволил выделить уровневый состав субъектов управления данным процессом (табл. 1) [1; 8].

Первый уровневый состав субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации включает персонал образовательной организации, который управляет персонализированным процессом саморазвития в форме информального образования в соответствии с планируемой деловой карьерой, личностными и профессиональными потребностями.

Второй уровневый состав субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации в дополнение к составу первого уровня включает организации высшего и дополнительного профессионального образования, которые управляют

*Таблица 1*

**Уровневый состав ключевых субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации**  
**Table 1.** Level structure of key subjects of management development of management personnel of educational organization

Уровень состава	Состав субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации
Уровень 1	Персонал образовательной организации как субъект саморазвития
Уровень 2	Персонал образовательной организации как субъект саморазвития и объект развития; организации высшего и дополнительного профессионального образования
Уровень 3	Управленческий персонал образовательных организаций как объект развития; образовательная организация с потребностью в развитии управленческого персонала; организации высшего и дополнительного профессионального образования
Уровень 4	Управленческий персонал образовательных организаций как объект развития; образовательная организация с потребностью в развитии управленческого персонала; региональная и муниципальная методические службы; организации высшего и дополнительного профессионального образования

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

развитием объекта по персонифицированным программам формального и неформального образования.

Третий уровневый состав субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации в дополнение к составу второго уровня включает образовательную организацию, которая участвует в управлении развитием объекта в соответствии с ее персонифицированными количественными и качественными потребностями в управленческом персонале.

Четвертый уровневый состав субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации в дополнение к составу

третьего уровня включает региональную и муниципальную методические службы, которые участвуют в управлении развитием объекта в соответствии с персонифицированными потребностями муниципальной и региональной систем образования в управленческом персонале образовательной организации.

Обобщенная содержательная характеристика функций субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации в разрезе функций управления (планирование, организация, мотивация и контроль) представлена в таблице 2.

Таблица 2

### Функции субъектов управления развитием управленческого персонала образовательной организации

Table 2. Functions of the subjects of management development of the management personnel of the educational organization

Субъекты управления	Содержание функций субъектов управления			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Персонал образовательной организации как объект развития и субъект саморазвития	Планирование персонифицированного развития в соответствии с личностными и профессиональными потребностями	Проектирование персонифицированной программы профессионально-личностного развития; организация саморазвития	Самомотивация к непрерывному развитию, мотивация субъектов реализации персонифицированной программы развития	Самооценка и контроль эффективности реализации персонифицированной программы развития
Образовательная организация с потребностью в развитии управленческого персонала	Планирование развития управленческого персонала образовательной организации в соответствии с персонифицированными потребностями объекта развития и образовательной организации	Проектирование персонифицированной программы развития управленческого персонала образовательной организации; организация развития управленческого персонала образовательной организации	Мотивация объектов и субъектов персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации	Самообследование и контроль эффективности реализации персонифицированной программы развития управленческого персонала образовательной организации
Муниципальная методическая служба	Планирование развития управленческого персонала в соответствии с персонифицированными потребностями образовательных организаций и муниципальной системы образования в целом	Проектирование персонифицированной программы развития управленческого персонала муниципальной системы образования; организация развития управленческого персонала образовательных организаций муниципальной системы образования	Мотивация объектов и субъектов реализации персонифицированной программы развития управленческого персонала образовательных организаций муниципальной системы образования	Самообследование и контроль эффективности реализации персонифицированных программ развития управленческого персонала образовательных организаций муниципальной системы образования
Региональная методическая служба	Планирование развития управленческого персонала образовательных организаций в соответствии с персонифицированными потребностями муниципальных систем образования и региональной системы образования в целом	Проектирование персонифицированной программы развития управленческого персонала региональной системы образования; организация развития управленческого персонала образовательных организаций региональной системы образования	Мотивация объектов и субъектов реализации персонифицированной программы развития управленческого персонала образовательных организаций региональной системы образования	Самообследование и контроль эффективности реализации персонифицированных программ развития управленческого персонала образовательных организаций региональной системы образования
Организации высшего и дополнительного профессионального образования	Планирование развития персонала в соответствии с персонифицированными потребностями объекта развития и его образовательной организации, муниципальных систем образования и региональной системы образования в целом	Проектирование и реализация основных и дополнительных профессиональных образовательных программ персонифицированного развития управленческого персонала образовательных организаций	Мотивация объектов и субъектов реализации образовательных программ персонифицированного развития управленческого персонала образовательных организаций	Самообследование и контроль эффективности реализации программ персонифицированного развития управленческого персонала образовательных организаций

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

По мнению автора исследования, представленные в таблице 2 состав и функции субъектов управления персонифицированным развитием (само-развитием) управленческого персонала образовательной организации будут способствовать проектированию и эффективной реализации данного процесса в соответствии с требованиями и потребностями ключевых заинтересованных сторон.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов, способствующих научно обоснованному проектированию и реализации системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации:

1) сущность персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации заключается в процессе реализации совокупности организационно-экономических мероприятий с целью необратимого, направленного и закономерного качественного изменения состояния объекта развития – актуализации его компетентностей, необходимых для эффективной реализации социальных ролей и функций управленческого персонала образовательной организации в соответствии с персонифицированными требованиями и потребностями ключевых заинтересованных сторон данного процесса;

2) состав субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации включает:

- персонал образовательной организации как объект развития и субъект саморазвития;
- образовательные организации с потребностью в развитии управленческого персонала;
- региональные и муниципальные методические службы;
- организации высшего и дополнительного профессионального образования;

3) функции субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации заключаются в планировании, организации, мотивации и контроле реализации данного процесса в соответствии с их персонифицированными требованиями и потребностями в развитии (саморазвитии) управленческого персонала образовательной организации.

Полученные в ходе исследования выводы целесообразно учитывать при проектировании и реализации системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.12.2019) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 07.01.2020).
2. Алешина, С. А. и др. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: монография / Под ред. Н. К. Зотовой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Флинта; Наука, 2014. 368 с.
3. Гэлбрейт, Дж. Новое индустриальное общество. М.: АСТ, 2004. 602 с.
4. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2014. 440 с.
5. Кибанов, А. Я., Митрофанова, Е. А., Коновалова, В. Г., Чуланова, О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. М.: Инфра-М, 2016. 156 с.
6. Рытов, А. И. Проблема оценки профессиональной компетентности директора общеобразовательной школы // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. 2012. № 4 (22). С. 21–29.
7. Слободской, А. Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 155 с.

#### References

1. Federal'ny' zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 02.12.2019) "Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii" [*Federal Law "On education in the Russian Federation" dated December 29, 2012 No. 273-FZ (edited dated on December 02, 2019)*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (accessed 07.01.2020).
2. Aleshina S. A. [et al.]. Personifitsirovannaya model' povysheniya kvalifikatsii rabotnikov obrazovaniya v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh: monografiya [*Personalized model of professional development of education workers in modern socio-economic conditions: a monograph*], pod red. N. K. Zotovoi, 2-e izd., pererab. i dop., Moscow, Flinta, Nauka, 2014, 368 p.
3. Galbraith J. Novoe industrial'noe obshchestvo [*The new industrial society*], Moscow, AST, 2004, 602 p.
4. Kibanov A. Ya. Osnovy upravleniya personalom: uchebnyk [*Fundamentals of personnel management: a textbook*], Moscow, Infra-M, 2014, 440 p.
5. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Konovalova V. G., Chulanova O. L. Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom: monografiya [*Concept of competence approach in personnel management: a monograph*], Moscow, Infra-M, 2016, 156 p.
6. Rytov A. I. Problema otsenki professional'noi kompetentnosti direktora obshcheobrazovatel'noi shkoly [*The problem of assessing the professional competence of the director of secondary*

8. Тарасенко, В. В. Нормативно-методическое обеспечение профессионального развития руководителей образовательных организаций // Ученые записки ИУО РАО. 2017. № 3 (63). С. 88–96.
9. Тарасенко, В. В., Тарасенко, Ю. В. Развитие управленческого персонала образовательных организаций как условие повышения эффективности и результативности системы образования // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 820–823.
10. Федорчук, Ю. М. и др. Эффективные практики и инновационные модели профессионального развития руководителя образовательной организации: методическое пособие / Науч. ред. Ю. М. Федорчук. М.: ИУО РАО, 2017. 70 с.
11. Schleicher, A. Preparing teachers and developing school leaders for the 21st Century: Lessons from around the world. Paris: OECD, 2012. 108 p.
7. Slobodskoi A. P. Riski v upravlenii personalom: uchebnoe posobie [*Risks in personnel management: a tutorial*], St.- Petersburg, SPbGUEF, 2011, 155 p.
8. Tarasenko V. V. Normativno-metodicheskoe obespechenie professional'nogo razvitiya rukovoditelei obrazovatel'nykh organizatsii [*Normative and methodological support for professional development of heads of educational organizations*], Uchenye zapiski IUO RAO [*Scientific notes of IEM RAE*], 2017, no. 3 (63), pp. 88–96.
9. Tarasenko V. V., Tarasenko Yu. V. Razvitie upravlencheskogo personala obrazovatel'nykh organizatsii kak uslovie povysheniya effektivnosti i rezul'tativnosti sistemy obrazovaniya [*Development of the management personnel of the educational organizations as condition of increase of efficiency and productivity of an education system*], Ekonomika i predprinimatel'stvo [*Economy and Entrepreneurship*], 2015, no. 12-2 (65), pp. 820–823.
10. Fedorchuk Yu. M., Neustroev S. S., Polyandinova Yu. V., Chekulaeva Yu. A. Effektivnye praktiki i innovatsionnye modeli professional'nogo razvitiya rukovoditelya obrazovatelnoi organizatsii: metodicheskoe posobie [*Effective practices and innovative models of professional development of the head of the educational organization: a methodical manual*], nauch. red. Yu. M. Fedorchuk, Moscow, IUO RAO, 2017, 70 p.
11. Schleicher A. Preparing teachers and developing school leaders for the 21st Century: Lessons from around the world, Paris, OECD, 2012, 108 p.

# Пути совершенствования форм и методов повышения конкурентоспособности лизинговых компаний в России

**Тилов Арсен Асланбекович**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: atilov@gmail.com

---

## Аннотация

---

**А**ктуальность исследования определяется необходимостью теоретического обоснования и разработки предложений по совершенствованию форм и методов повышения конкурентоспособности лизинговых компаний в современных условиях. В этой связи в статье проанализированы проблемы на российском рынке лизинговых услуг и причины их возникновения, определены основные тенденции его развития. Обозначены основные направления повышения конкурентоспособности лизинговых компаний в России и предложены конкретные пути развития этих направлений.

В статье детально рассмотрены и разработаны предложения по совершенствованию функциональной структуры управления лизинговыми компаниями, оптимизации способов финансирования их деятельности, совершенствованию ценовой политики. Рассмотрены возможности внедрения и развития риск-менеджмента, расширения ассортимента лизинговых услуг. Отдельным аспектом выделены и рассмотрены вопросы, связанные с государственной поддержкой отрасли лизинговой деятельности.

Особо выделена часть рисков лизинговых компаний, связанных с деятельностью организации лизингополучателя. К таковым отнесены риски неуплаты или несвоевременной уплаты лизинговых платежей, невозврата предмета лизинга, риск неплатежеспособности лизингополучателя. И в связи с этим определены пути снижения указанных рисков путем проведения комплексного анализа потенциала лизингополучателя с точки зрения реализации планируемого проекта с использованием всех возможных методов и инструментов финансового анализа.

Методологической основой послужили современные научные методы исследований, в числе которых: метод системного анализа, методы аналогий, сравнительного анализа, экспертные методы, рейтинговый анализ, структурно-функциональный и нормативный подходы.

Результатом исследования явились конкретные формы и методы повышения конкурентоспособности лизинговых компаний, повышения эффективности их деятельности.

---

**Ключевые слова:** лизинг, лизинговая компания, лизинговые услуги, конкурентоспособность, финансирование деятельности, финансовые риски.

---

**Цитирование:** Тилов А.А. Пути совершенствования форм и методов повышения конкурентоспособности лизинговых компаний в России//Управление. 2020. № 1. С. 27–34.

---

## Ways to improve the forms and methods of increasing the competitiveness of leasing companies in Russia

Tilov Arsen

Candidate of Economic Sciences, State University of Management,  
Moscow, Russia, e-mail: atilov@gmail.com

---

### Abstract

---

The relevance of the study is determined by the need for a theoretical justification and development of proposals to improve the forms and methods of increasing the competitiveness of leasing companies in the current environment. In this regard, the problems in the Russian leasing services market and the causes of their occurrence have been analyzed in the article, the main trends of its development have been defined. The main areas of increasing the competitiveness of leasing companies in Russia have been designated and specific ways of development of these areas are proposed.

The proposals to improve the functional management structure of leasing companies, to optimize the way they finance their activities, to improve price policy, have been considered in detail and developed in the article. Opportunities for implementation and development of risk management, expansion of the range of leasing services have been reviewed. Issues related to the state support of the leasing industry have been highlighted and considered by a separate aspect.

Some of the risks of leasing companies associated with the activities of the leasing recipient organization especially have been highlighted. These include the risks of non-payment or late payment of lease payments, non-return of the leasing item, the risk of insolvency of the leasing recipient. And in this regard, ways of reducing these risks by conducting a comprehensive analysis of the leasing capacity in terms of the implementation of the planned project using all possible methods and tools of financial analysis have been determined.

The methodological basis for this paper were modern scientific methods of research, including: the method of system analysis, methods of analogies, comparative analysis, expert methods, rating analysis, structural-functional and regulatory approaches.

The results of the study were specific forms and methods to increase the competitiveness of leasing companies and improve their efficiency.

---

**Keywords:** leasing, leasing company, leasing services, competitiveness, financing activities, financial risks.

---

**For citation:** Tilov A.A. Ways to improve the forms and methods of increasing the competitiveness of leasing companies in Russia (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 27–34. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-27-34

---



Лизинг в настоящее время является высокоэффективным способом финансирования деятельности предприятия. Российский лизинг на сегодняшний день достиг достаточно высокого уровня развития, выделившись и развиваясь как самостоятельная отрасль бизнеса. Согласно результатам анализа, проведенного рейтинговым агентством «Эксперт РА», лизинговый рынок второй год подряд продолжает демонстрировать рекордные объемы. По данным исследования, объем рынка лизинга за 2018 г. достиг 1,34 трлн руб. [7]. На рынке лизинговых услуг успешно функционирует множество компаний с различной организационной структурой, отраслевой специализацией. Сегодня лизинг является одним из наиболее востребованных способов финансирования предпринимательской деятельности [2]. Но при всем при этом в ходе своей деятельности субъекты лизинговых отношений испытывают влияние различных проблем. К числу таковых можно отнести проблемы, связанные с ограниченной возможностью привлечения источников финансирования деятельности лизинговых компаний, повышением стоимости заемных средств для небольших компаний, невысокой информационной прозрачностью данного сегмента финансового рынка и недостаточной эффективностью взаимодействия с контрагентами. Напряженная политическая и экономическая ситуация в целом способна поставить договоры по международному лизингу под угрозу. Тенденция к повышению налогов со стороны государства также не будет способствовать развитию лизинга.

На современном этапе в России стали достаточно заметны тенденции, которые будут определять развитие рынка лизинга в ближайшие годы.

Первой из них прослеживается тенденция укрупнения лизинговых компаний.

В качестве второй заметной тенденции развития лизинговых услуг можно выделить то, что предложения лизинговых компаний будут становиться все более дифференцированными. Лизингодатели будут стараться предложить лизингополучателю более удобные варианты условий лизинговых платежей в части их периодичности, размеров и сроков выплат. Опыт мировых лидеров рынка, например, Германии, показывает повышение популярности в этой части так называемого шахматного договора лизинга, характерного для того случая, когда бизнес лизингополучателя является сезонным.

Следующей тенденцией развития рынка лизинга в России с высокой долей вероятности будет рост популярности лизинга высокотехнологичного инновационного оборудования. Данный вид лизинга всегда считался у лизинговых компаний высокорисковым.

Объясняется это тем, что в случае прекращения лизинговых платежей и изъятия объекта лизинга в пользу лизингодателя, последнему будет достаточно сложно найти нового клиента на вторичном рынке из-за уникальности объекта и его редкости. Однако, дальнейшее развитие высокотехнологичного производства и повышение спроса на его продукцию создает все большую потребность в таком оборудовании. Лизинговым компаниям придется прибегать к более активным действиям на этом рынке и принятию подобных рисков на себя.

Еще одна тенденция заключается в том, что все большее количество непосредственно производителей оборудования и техники будут прибегать к созданию дочерних лизинговых компаний. Рост популярности лизинга, как вида инвестиционной деятельности, способствует этому. Во-первых, это дает им возможность расширить сферу сбыта продукции, увеличить количество клиентов. Во-вторых, лизинг является достаточно привлекательной формой инвестирования из-за того, что риск невозврата инвестированных средств сведен к минимуму. С развитием реального сектора производства в России эта тенденция будет нарастать.

Однако, для реализации этих прогнозов, скорее всего, понадобятся стимулирующие действия правительства по поддержке как непосредственно лизинговых компаний, так и ведущих отраслей промышленности, обеспечивающих большое количество лизинговых сделок. Разумная политика банков в области предоставления финансирования лизинговым компаниям в виде кредитных линий и дальнейшее продвижение компаниями-производителями сдачи своей продукции в лизинг также будут способствовать реализации указанных прогнозов.

В связи с выше определенными тенденциями очевидным становится будущее повышение конкурентной борьбы на рынке лизинговых услуг. Это влечет за собой необходимость совершенствования форм и методов повышения конкурентоспособности лизинговых компаний.

Для нормального функционирования деятельности лизинговым компаниям необходимо обеспечить стабильное финансирование и возможность приобрести имущество широкой номенклатуры, стремиться минимизировать финансовые и имущественные риски. Этим необходимо руководствоваться при планировании деятельности лизинговой компании [3].

Говоря о конкурентоспособности необходимо отметить, что формы и методы ее повышения взаимно переплетены. Зачастую исходя из метода формируются определенные формы его реализации. В качестве основных методов повышения

конкурентоспособности лизинговых компаний можно выделить следующие: совершенствование функциональной структуры управления; оптимизация способов финансирования деятельности; совершенствование ценовой политики; внедрение и развитие риск-менеджмента; расширение ассортимента услуг; создание оптимальной системы государственной поддержки.

Метод совершенствования функциональной структуры управления влечет за собой такие формы реализации, как создание аналитического отдела, центров финансовой ответственности, финансового учета, затрат и других структурных подразделений. На оптимизацию способов финансирования деятельности направлено применение таких нетрадиционных форм, как факторинговые операции, секьюритизация активов, вексельное финансирование. Совершенствование ценовой политики, как метод повышения конкурентоспособности, может сопровождаться применением таких форм, как учетная политика, налоговая политика, стратегия выплат лизинговых платежей. Метод внедрения и развития риск-менеджмента в лизинговой компании характеризуется такими формами повышения ее конкурентоспособности, как классификация и систематизация рисков, диверсификация лизингового портфеля, страхование. Следующий метод – расширение ассортимента услуг. Формами его реализации можно считать новые виды лизинга, такие как возвратный лизинг, возобновляемый лизинг, лизинг «в пакете», генеральный лизинг, револьверный лизинг и т. д. И последним методом повышения конкурентоспособности нами выделено создание оптимальной системы государственной поддержки. К формам его реализации можно отнести льготное кредитование лизингодателей, субсидирование лизинговых платежей, льготный лизинг, государственную гарантию.

Рассмотрим подробнее указанные формы и методы повышения конкурентоспособности лизинговых компаний, возможности и направления их применения.

Формирование эффективной организационной структуры лизинговой компании является залогом ее успешной деятельности. Анализ деятельности лизинговых компаний выявил, что многие из них не занимаются прогнозированием путей развития лизинговых услуг, анализом возможных последствий тех или иных решений и действий. Под этот функционал должен быть сформирован аналитический отдел. Специалисты этого отдела должны проводить регулярный мониторинг рынка лизинговых услуг, оценку отдельно взятых сделок, давать рекомендации

по расширению продуктовой линейки и эффективных направлений деятельности.

Четко определенными целями и задачами деятельности должны руководствоваться лизинговые компании при формировании структуры функционирования. Специалисты компании должны обладать навыками эффективного управления бизнес-процессами, оценки имущества, анализа кредитоспособности, инвестиционного анализа. Лизинговой компании необходимо осуществлять эффективное взаимодействие с производителями и поставщиками имущества, а также лизингополучателями, страховыми компаниями и коммерческими банками. Данный функционал также должен быть четко формализован и привязан к определенным исполнителям и подразделениям компании.

Отдельным блоком должно быть выделено финансовое планирование. Определением центров финансовой ответственности (ЦФО), центров финансового учета (ЦФУ), применением современных методов финансового учета и планирования, таких как бюджетирование и т. п., должно быть также занято отдельное подразделение. Невозможно говорить об успешной деятельности лизинговой компании, если не разрабатываются цели стратегического развития и система мер для их достижения.

Следовательно, такие факторы, как четкое целеполагание, формирование рациональной организационной структуры с определением конкретных функций и задач каждого подразделения, эффективное планирование с учетом изменений на финансовых рынках, рынке лизинговых услуг и экономической политики государства повышают конкурентоспособность, устойчивость к изменяющимся условиям хозяйствования.

Говоря о систематизации способов финансирования деятельности лизингодателя, необходимо отметить, что она должна предполагать использование доступных источников финансирования в достаточном размере с наименьшей стоимостью и минимальными рисками. Для разработки стратегии финансирования необходимо провести анализ и оценку используемых источников финансирования, сгруппировать и ранжировать их.

На сегодняшний день сформировался следующий перечень способов финансирования лизинговой деятельности:

- увеличение уставного капитала;
- кредиты банков;
- денежные кредиты небанковских организаций;
- коммерческие кредиты продавцов;
- факторинговое финансирование;
- секьюритизация лизинговых активов;

- вексельное финансирование;
- создание дочерних организаций — лизингодателей [4].

Помимо указанных источников можно говорить и о собственных средствах лизинговых компаний, на которые приходится порядка 15–16 % от общих источников финансирования [7]. При наличии и возможности лизинговые компании стараются активно использовать собственные средства для финансирования сделок.

Чаще всего в качестве источника финансирования лизинговые компании используют банковские кредиты. На сегодняшний день их доля составляет более половины от всей совокупности источников финансирования. Но периодически из-за их дороговизны, сложности и растянутости во времени процедуры получения лизинговым компаниям приходится вносить коррективы в формирование стратегии финансирования. Становится актуальной для лизинговых компаний необходимость разрабатывать альтернативные виды привлечения денежных средств для осуществления деятельности. Это позитивно отразится на повышении конкурентоспособности лизинговых компаний. Способность лизинговых компаний привлекать разнообразные источники финансирования на выходе даст оптимизацию стоимости, сроков и, в конечном итоге, повышение эффективности лизинговых сделок.

Следующим методом повышения конкурентоспособности лизинговых компаний необходимо определить совершенствование ценообразования лизинговых услуг. С целью снижения затратной части и, как следствие, стоимости лизинговой услуги лизинговым компаниям целесообразно активнее привлекать финансирование инвестиционных банков, иностранных финансовых компаний, частных инвесторов. Это даст возможность повысить финансовую устойчивость и уровень конкурентоспособности лизингодателей. Стоимость лизинговой услуги напрямую зависит от условий финансирования лизингового проекта. Поэтому применение более дешевых и доступных способов финансирования, описанных выше, сделает более интересными условия лизинговой компании для лизингополучателей с вытекающими отсюда последствиями.

Другим фактором, влияющим на стоимость лизинговой услуги, является грамотная учетная и налоговая политика в компании. Оптимизация налогообложения отразится на себестоимости услуги. Выбор стратегии выплат лизинговых платежей — прогрессивной, регрессивной или равномерной — также влияет на конечную приведенную стоимость лизинговой услуги.

С целью достижения эффективной деятельности лизинговым компаниям особое внимание необходимо уделять управлению рисками. Эффективный риск-менеджмент является залогом стабильности и гарантированного роста конкурентоспособности. Говоря о рисках в лизинговой деятельности, можно выделить классификацию по субъектам лизинговых отношений, в частности лизингодателя, лизингополучателя и финансирующего банка. Эти виды рисков взаимосвязаны между собой — изменения структуры рисков у одного из субъектов влечет изменения у остальных. Выявлять и систематизировать риски необходимо уже на стадии подготовки и обоснования сделки. Предупредительные мероприятия, направленные на снижение рисков, дадут возможность избежать части негативных последствий.

В лизинговых сделках особняком стоят имущественные риски, обусловленные правом собственности. К таковым относят риски случайной гибели или утраты предмета лизинга вследствие различных обстоятельств.

Исходя из практики и опыта можно утверждать, что наиболее эффективным способом снижения имущественных рисков является страхование объектов лизинга [1].

На сегодняшний день в 95 % от общего количества сделок лизинговое имущество застраховано от рисков хищения, полной гибели и утраты. Несмотря на это, показатели по потерям лизингодателей от повреждения или утраты имущества довольно значительны.

Диверсификация рисков, оптимальное их распределение между участниками лизинговой сделки позволит минимизировать в последствии риски лизинговой компании. При этом надо учитывать финансовое положение лизингополучателя, чтобы данные действия не повысили риск его неплатежеспособности.

Важными инструментами снижения рисков в лизинговых сделках также могут выступать обеспечительные меры со стороны государства и банковские гарантии. Опыт их применения в российской практике уже имеется. Однако воспользоваться подобными обеспечительными мерами могут далеко не все лизинговые компании. И в связи с этим приходится прибегать к дополнительным способам обеспечения, несмотря на то, что интересы лизингодателя защищены правом собственности на предмет лизинга.

Исходя из специфики лизинговой деятельности и на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что основная часть рисков связана с деятельностью организации-лизингополучателя. Лизинговая компания сталкивается с рисками неуплаты или несвоевременной

уплаты лизинговых платежей, невозврата предмета лизинга, неплатежеспособности.

Здесь необходимо отметить, что наиболее действенным и эффективным методом снижения этих рисков является предварительная оценка финансового состояния лизингополучателя. Важно отметить, что для достижения эффективных результатов деятельности лизинговым компаниям необходим комплексный анализ потенциала лизингополучателя с точки зрения реализации планируемого проекта. Анализ должен сопровождаться расчетом показателей, направленных на определение доли на рынке, финансового положения, наличия имущества в собственности, степени эффективности системы управления, а также показателей инвестиционного анализа, таких как срок окупаемости и внутренняя норма доходности проекта.

Лизингодатель должен уделять внимание диверсификации лизингового портфеля. Ее необходимо осуществлять и по географическим сегментам. Оптимизация состава поставщиков лизингового имущества также является важной составляющей минимизации рисков лизинговой компании.

В процессе управления деятельностью лизинговой компании необходим постоянный мониторинг изменений во внешней среде, оценка и выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность и дающих новые возможности для развития лизинговых отношений. С целью поддержания конкурентоспособности лизинговой компании необходимо планировать свою деятельность с учетом потенциальных изменений и возможных последствий от них.

Следующим методом повышения конкурентоспособности лизинговых компаний является расширение перечня предлагаемых услуг и разработка для клиента дополнительного сервиса. Предложение клиенту дополнительных услуг позволит укрепить позиции лизинговой компании на рынке и привлечь дополнительных клиентов. Дополнительный пакет услуг может быть связан с техническим и сервисным обслуживанием, юридическим сопровождением, консультационными услугами, страхованием и т. д. Помимо дополнительных услуг лизингодатель может предлагать новые виды лизинга. В международной практике применяются такие виды лизинга, как возобновляемый лизинг, генеральный лизинг, комплексный лизинг [5]. Также можно говорить о лизинге предприятий в целом с имущественным комплексом, оборудованием, сопроводительным документальным и программным обеспечением, то есть «под ключ». Применение международного опыта в этой части позволит лизинговым компаниям расширить линейку лизинговых услуг.

Как было отмечено выше, уже просматривается тенденция к укрупнению бизнеса. В новейшей истории есть практика поглощения компаний, равноправного объединения в ассоциации. Объединения лизинговых компаний на добровольных началах в виде ассоциаций, саморегулируемых организаций способствуют дальнейшему развитию лизинговой отрасли, повышению конкурентоспособности этого сегмента в целом. Примером такого объединения в России на сегодняшний день может служить Ассоциация лизинговых компаний «Рослизинг», Объединенная лизинговая ассоциация. Совместная деятельность в рамках подобных объединений дает возможность расширенного применения различных видов финансовых ресурсов. Лизинговые компании получают более значимые результаты, чем от деятельности по отдельности.

Заключительным методом повышения конкурентоспособности лизинговых компаний нами выделено создание оптимальной системы государственной поддержки.

Для создания эффективной системы государственной поддержки рынка лизинговых услуг России необходимо четко определить основные направления дальнейшего развития лизинговой отрасли и адресной поддержки ее участников. И здесь необходимо направить усилия государства на поддержку как лизингодателей, так и лизингополучателей, прямое их финансирование и предоставление им государственных гарантий.

Поддержка государством лизингополучателей должна способствовать решению крупных инфраструктурных проблем экономики, сделать лизинговую услугу более доступной для малого и среднего бизнеса.

Возмещение государством в виде субсидий части лизинговых платежей компаниям, приобретающим произведенное в России новое технологическое оборудование, ориентированных на внедрение инноваций и создание новых производств, дало бы импульс в развитии реального сектора экономики. Особую актуальность данные действия приобретают в условиях экономических санкций в отношении России.

Положительным опытом на сегодняшний день является осуществление Министерством промышленности и торговли Российской Федерации (далее – Минпромторг России) частичного возмещения из федерального бюджета затрат, связанных с финансовой арендой (лизингом) производственных активов. Льготный лизинг возможен для бизнеса, активность которого проявляется в таких сферах хозяйствования, как сельскохозяйственное производство, спортивная

индустрия, жилищно-коммунальное хозяйство, легкая промышленность, дорожное строительство и другие виды деятельности, имеющие важное социально-экономическое значение. Субсидия Минпромторга России может быть сразу израсходована на оплату аванса или использоваться как ежемесячная скидка на лизинговые платежи.

Льготная программа лизинга автомобильных средств выражается в том, что желающим участвовать в льготном лизинге Минпромторг России предлагает список автомобилей, подпадающих под его условия. При этом помимо отечественных машин, субсидия на лизинг распространяется и на иномарки, если их сборка осуществляется на российских заводах.

Таким образом, субсидирование лизинга состоит в предоставлении скидок на выплаты по условиям лизинга. Льготные условия предусмотрены для юридических лиц, приобретающих отечественную технику и оборудование, изготовленное на территории России. Претендовать на получение лизинговой субсидии может любое предприятие. Преимущества имеют те из них, которые работают в приоритетных хозяйственных направлениях [6].

Создание предпосылок к снижению административного давления на лизинговые компании, совершенствованию нормативной и законодательной базы, регулирующих лизинговую деятельность, является важным направлением государственного регулирования лизинговых отношений. Немаловажными также являются действия, направленные на обеспечение прозрачных условий для участников лизинговых отношений, повышение доверия между участниками лизингового рынка. Все эти меры будут способствовать развитию лизинговой отрасли в целом.

В рамках совершенствования законодательной базы лизинговых отношений важным направлением является упрощение процедуры изъятия предмета лизинга при нарушении лизингополучателем условий договора. В российской практике данная процедура сопровождается судебными разбирательствами, что негативно влияет на инвестиционную привлекательность лизинговой деятельности. Принятие дополнительных мер по повышению ответственности лизингополучателя за невозврат лизингового имущества также будет к месту.

Формирование базы лизингополучателей, связанных с мошенническими действиями, бюро кредитных историй в части лизинговой деятельности и меры государства по повышению прозрачности лизинговых отношений могут существенно повлиять на динамику развития рынка лизинговых услуг.

Помимо субсидий лизингополучателю меры государственной поддержки могут осуществляться и в адрес лизинговых компаний. Они могут выражаться в виде прямого государственного финансирования или погашения части процентов по привлеченным лизингодателями кредитам с целью обеспечения лизингодателей необходимыми финансовыми ресурсами, если речь идет о крупномасштабных проектах, имеющих важное значение для национальной экономики.

Применение вышеуказанных рекомендаций позволит прогнозировать изменения на рынке лизинговых услуг России и обеспечит в будущем его стабильное развитие.

## Библиографический список

1. Алухьян, А. А. Особенности страхования лизинговых сделок на российском рынке финансовых услуг // *Terra Economicus*. 2013. Т. 11. № 1-2. С. 60–63.
2. Газман, В. Д. Неординарный лизинг. Учебное пособие для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2014. 527 с.
3. Ковалев, В. В. Лизинг: финансовые, учетно-аналитические и правовые аспекты. М.: Проспект, 2015. 445 с.
4. Тилов, А. А. Основы лизинга. М.: ГУУ. 2016. 65 с.
5. Володин, А. А. и др. Управление финансами. Финансы предприятий: учебник / Под ред. А. А. Володина. 3-е изд. М.: Инфра-М, 2014. 364 с. + Доп. материалы. (Высшее образование: Бакалавриат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?pid=405633> (дата обращения: 24.12.2019)

## References

1. Alukhanyan A. A. Osobennosti strakhovaniya lizingovykh sdelok na rossiiskom rynke finansovykh uslug [*Features of insurance of leasing transactions at the Russian financial services market*], Terra Economicus, 2013, vol. 11, no. 1-2, pp. 60–63.
2. Gazman V. D. Neordinarnyi lizing. Uchebnoe posobie dlya vuzov [*Extraordinary leasing. Educational manual for universities*], Moscow, GU VShE, 2014, 527 p.
3. Kovalev V. V. Lizing: finansovye, uchethno-analiticheskie i pravovye aspekty [*Leasing: financial, accounting and analysis and legal aspects*], Moscow, Prospekt, 2015, 445 p.
4. Tilov A. A. Osnovy lizinga [*Fundamentals of leasing*], Moscow, GUU, 2016, 65 p.
5. Volodin A. A. Upravlenie finansami. Finansy predpiyatii: uchebnik [*Financial management. The Finance of the enterprises:*

6. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения 24.12.2019).
7. Рынок лизинга по итогам 9 месяцев 2018 года: консолидация в действии // Эксперт РА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/leasing/9m2018> (дата обращения: 24.12.2019).
6. *a text book*], pod red. A. A. Volodina, 3-e izd., Moscow, Infra-M, 2014, 364 p. + Dop. materialy. (Vyshee obrazovanie: Bakalavriat). Available at: <https://new.znaniy.com/read?pid=405633> (accessed 24.12.2019).
6. Ofitsial'nyi sait Ministerstva promyshlennosti i trgovli Rossiiskoi Federatsii [*Official website of Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation*]. Available at: <http://minpromtorg.gov.ru/> (accessed 24.12.2019).
7. Rynok lizinga po itogam 9 mesyatsev 2018 goda: konsolidatsiya v deistvii [*Leasing market by the results of 9 months 2018: consolidation in action*], Expert. Reitingovoe agentstvo [*Expert Rating Agency*]. Available at: <https://raexpert.ru/researches/leasing/9m2018> (accessed 24.12.2019).

## **Интеграция корпоративного технологического форсайта в систему управления технологическим развитием в компаниях нефтегазового сектора**

**Алексеев Александр Олегович**

директор центра, ООО «НИИгазэкономика», г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: a.alekseev@econom.gazprom.ru

**Афанасьев Валентин Яковлевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: yngk@mail.ru

---

### **Аннотация**

---

**О**пыт ведущих транснациональных игроков в проведении корпоративного технологического форсайта показывает, что залогом его успешной реализации служит эффективная интеграция с действующей корпоративной системой стратегического планирования.

В статье рассмотрен вопрос о выявлении наиболее важных и необходимых мероприятий по интеграции форсайта в систему корпоративного управления нефтегазовых компаний. Приведены элементы корпоративной системы управления, с которыми необходимо выстроить взаимосвязь, и описание вариантов стратегий, даны рекомендации по проведению форсайта для каждой из них. Отмечено значительное влияние, которое оказывает применение форсайт-исследования на результативность отдельных проектов и на эффективность деятельности компаний в целом.

Полученные результаты показали, что эффективность результатов форсайта напрямую зависит от готовности компании к его проведению и уровня зрелости научно-технических процессов инновационного развития компании. Выделены направления системы управления компании, которые оказывают особенно сильное влияние на эффективность результатов форсайт-исследований, а также предложены методы для оценки готовности компании к проведению форсайта. Дана оценка вариантов применения форсайт-исследования в зависимости от выбранной в компании модели инновационного развития и программы инновационного развития. Отмечено, что наибольший эффект достигается при проактивной модели управления, которая позволяет использовать в полной мере инструментарий форсайт-исследования, получаемые в результате прогнозы. Применение форсайта для активной и пассивной стратегии не дает никаких преимуществ для компании, приводит к дополнительным затратам. Показана взаимосвязь форсайта и наиболее распространенных организационных структур управления, применяемых в настоящее время в российских нефтегазовых компаниях.

---

**Ключевые слова:** форсайт, прогнозирование, модель зрелости, стратегии инновационного развития, организационные структуры, научно-техническое развитие, эффективность, технологическое развитие.

---

**Цитирование:** Алексеев А.О., Афанасьев В.Я. Интеграция корпоративного технологического форсайта в систему управления технологическим развитием в компаниях нефтегазового сектора//Управление. 2020. № 1. С. 35–46.

---

## Integration of corporate technological foresight into the technological development management system in companies of oil and gas sector

**Alekseev Alexander**

Director of the Centre, OOO "NIIgazeconomika", Moscow, Russia, e-mail: a.alekseev@econom.gazprom.ru

**Afanasev Valentin**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: yngk@mail.ru

---

### Abstract

---

The experience of leading multinational players in conducting corporate technological foresight shows that the key to its successful implementation is effective integration with the existing corporate strategic planning system.

The issue of identifying the most important and necessary measures for integrating foresight into the corporate governance system of oil and gas companies has been considered in the article. The elements of the corporate management system with which it is necessary to build interrelation and description of options for strategies, have been presented, recommendations for conducting foresight for each of them have been given. It has been noted, that the use of foresight research has a significant impact on the effectiveness of individual projects and on the efficiency of companies' activity as a whole. The results obtained have showed that the effectiveness of the results of foresight directly depends on the company's readiness to conduct it and the level of maturity of scientific and technical processes of innovative development of the company. The directions of the company's management system, that have a particularly strong impact on the effectiveness of the results of foresight research have been highlighted, as well as methods for assessing the company's readiness to conduct foresight have been proposed. An assessment of the options for applying foresight research depending on the company's chosen model of innovative development and innovative development program has been given. It has been noted, that the greatest effect is achieved with a proactive management model that allows you to fully use the tools of foresight research, resulting forecasts. Using foresight for active and passive models doesn't give any advantages for the company, it leads to additional costs. The relationship between foresight and the most common organizational management structures, currently used in Russian oil and gas companies, has been shown.

---

**Keywords:** foresight, forecasting, maturity model, innovation development strategies, organizational structures, scientific and technical development, efficiency, technological development.

---

**For citation:** Alekseev A.O., Afanasev V.Ya. Integration of corporate technological foresight into the technological development management system in companies of oil and gas sector (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 35–46. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-35-46

---



Форсайт – целенаправленный процесс формирования видения будущего. Проведение современного форсайта включает как количественные методы оценки, так и работу с экспертами. С развитием алгоритмов искусственного интеллекта роль количественных методов растет, но непосредственно то, что отличает форсайт от прогнозирования – видение будущего, возможно только с помощью экспертов.

Эффективность применения форсайта в корпоративном управлении зависит не только от методики проведения форсайта, но и тем, насколько компания готова к результатам подобного исследования и насколько эти результаты будут интегрированы в общую систему корпоративного управления [5; 8; 11; 12; 14; 15; 16].

Форсайт является одним из инструментов, позволяющих компаниям определиться с направлениями технологического развития. В сравнении с более традиционными подходами к прогнозированию форсайт требует еще большего внимания к интеграции в корпоративную систему управления. Это обусловлено тем, что форсайт не только прогнозирует изменения в отрасли или определенном технологическом направлении, но и позволяет сформировать образ этого будущего. Соответственно, компания должна быть активным участником его формирования, иначе оно может не наступить, или быть совсем другим, к чему компания не будет готова. С учетом постоянного повышения скорости разработки новых технологий, в том числе за счет большей доли информационных технологий (далее – ИТ), которые уже проникли во все технологические направления, даже традиционные нефтегазовые капиталоемкие технологии разрабатываются быстрее, чем 10-20 лет назад.

Нефтегазовые компании сталкиваются с ростом доли трудноизвлекаемых запасов, расположенных в труднодоступных местах. Вклад технологий в поддержание уровня себестоимости производства, в первую очередь добычи углеводородов, на низком уровне, будет только возрастать. Новые виды энергоресурсов имеют обратную тенденцию к снижению себестоимости производства, что рано или поздно приведет к уравниванию экономических параметров использования различных видов энергоресурсов. Новые технологии в традиционных областях способны значительно продлить эффективное использование ископаемых энергоресурсов. Так, например, угольная промышленность благодаря новым технологиям пережила ренессанс и сохраняет существенную долю в общемировом энергобалансе.

В статье определены наиболее важные элементы процесса интеграции, которые должны быть выполнены компанией перед проведением форсайта.

Также описаны подходы по интеграции форсайта в корпоративную систему управления.

### **Роли форсайта в компании**

Перед тем как определить место форсайта в системе управления научно-техническим развитием компании, необходимо определить, какие именно роли может играть форсайт.

В первую очередь форсайт имеет стратегическую функцию. Результатами форсайт-исследования является сформированное видение будущего, которое компания будет использовать как стратегический ориентир. При проведении форсайта проводится согласование мнений основных экспертов компании, определяется состав портфеля научно-технологических разработок, необходимые изменения в бизнес-архитектуре компании. При проведении форсайта используются многие инструменты, характерные для формирования стратегических документов.

Другой важной ролью является инициация. Форсайт является инициатором разработки новых технологий, новых идей для проведения исследований, выявляются потребности, которые требуют новых подходов к решению. Часто проводится глубокий анализ действий конкурентов в технологической плоскости, что позволяет определить собственный вектор развития.

Также форсайт выступает в качестве оппонента для принятых в компании допущениях по тенденциям развития, факторам влияния на развитие компании, разрабатываемых технических решений, направлений разработки нормативных документов, проектам в области исследований и разработок.

Форсайт дает возможность для всестороннего анализа текущего вектора развития компании как в технологической плоскости, так и организационной. При выполнении этапов форсайт-исследований формируется образ будущего и корректируются уже выполняемые проекты в компании.

### **Задача интеграции форсайта в систему управления научно-техническим развитием компании**

Прежде чем принять решение о проведении форсайта, компании необходимо определить степень собственной готовности непосредственно к проведению исследования и к восприятию его результатов. Подобная оценка должна проводиться в первую очередь по отношению к системе управления инновационной деятельностью компании, ответственной как за технологическое развитие, так и за взаимосвязь технологий с бизнесом.

В первую очередь компания должна оценить свою стратегию в области инновационного развития. Отсутствие подобного инструмента или низко амбициозные цели ставят под сомнение целесообразность проведения форсайта, так как компания не прошла базовые шаги становления инновационной компании.

После выбора стратегии необходимо оценить и обеспечить взаимосвязь со структурой компании. Под структурой компании понимается совокупность процессов управления и организационная структура. Для оценки процессов управления целесообразно использовать модель зрелости компании. Если оценки стратегии и структуры компании показывают готовность к проведению форсайта, необходимо детально интегрировать форсайт в структуру управления.

### Форсайт и стратегия инновационного развития компании

В литературе существуют различные классификации инновационных стратегий предприятий. Базовая классификация включает два типа: технологический лидер и последователь [3]. Технологический лидер характеризуется постоянным процессом разработки новых продуктов и услуг, их быстрого внедрения в основной бизнес компании, получение конкурентных преимуществ за счет внедренных инноваций. Стратегия последователя подразумевает использование инновационных разработок других компаний в своей деятельности, акцент делается на их адаптации к своему бизнесу.

В работе «The management of technological innovation: Strategy and practice» используется классификация, включающая 4 вида стратегий:

- проактивная (proactive);
- активная (active);
- реактивная (reactive);
- пассивная (passive) [7].

Проактивная стратегия подразумевает нацеленность компании на собственные научно-исследовательские разработки, инновации, стремление быть технологическим лидером в своем сегменте бизнеса. Такие компании активно сотрудничают с другими компаниями и научными организациями с целью ускорения разработки инноваций. Значительную часть портфеля научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) занимают поисковые и фундаментальные исследования. Бизнес компаний обычно связан с высоким риском и высокой конкуренцией. Примерами таких компаний в первую очередь могут выступать

ИТ-компании, способствующие появлению радикальных инноваций.

Активная стратегия обеспечивает компаниям защиту текущих рыночных позиций как за счет собственных инкрементальных инноваций, так и путем отслеживания успешности новых разработок других компаний и их последующего использования. Данные компании также обладают широкой партнерской сетью и активно управляют знаниями. Бизнес компаний имеет меньший риск, но при этом достаточно высокую рыночную конкуренцию. Примерами компаний с данным типом стратегий могут выступать крупные ИТ-компании с консервативной моделью развития бизнеса: IBM, Microsoft и другие.

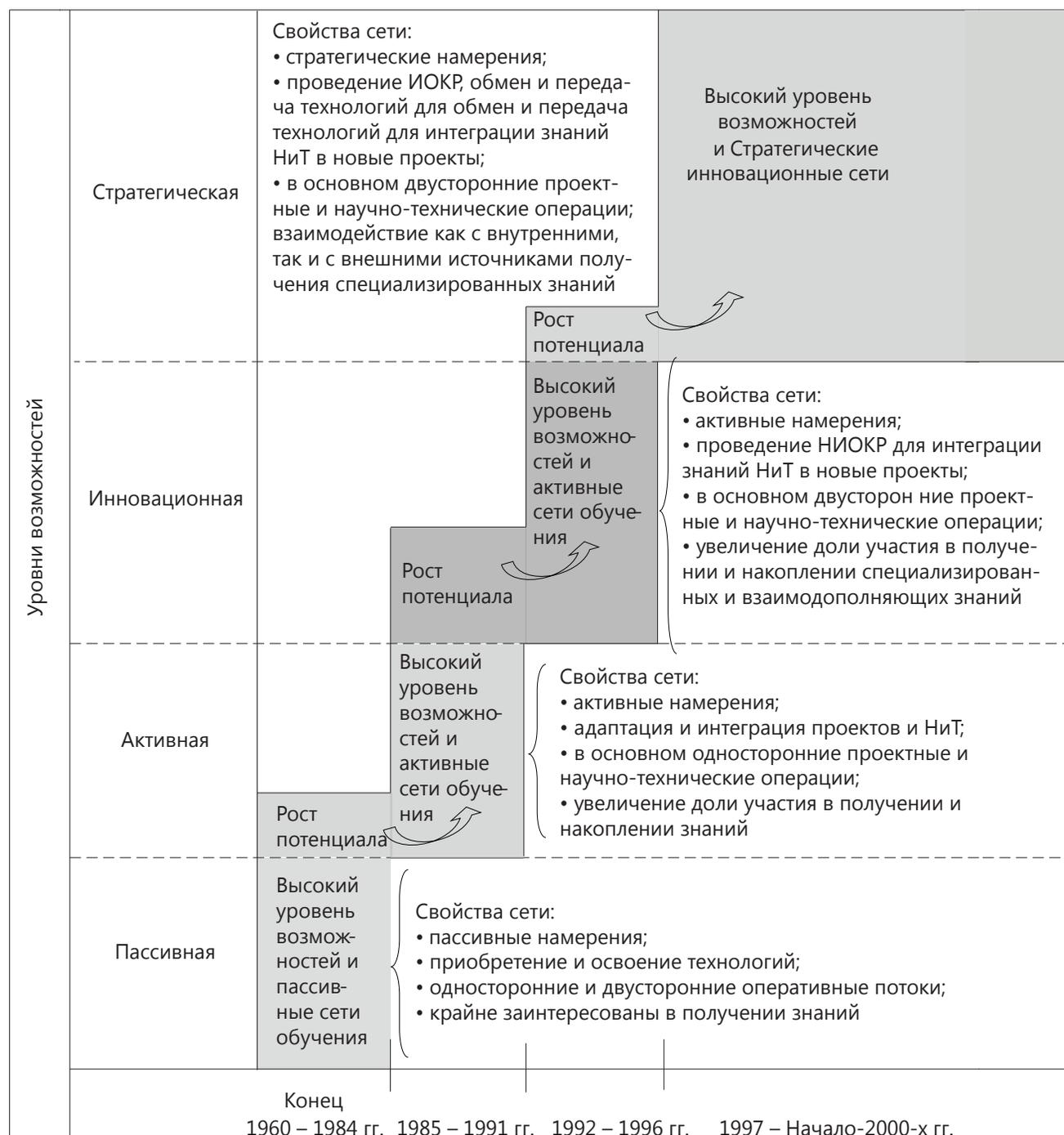
Реактивная стратегия характерна компаниям, которые делают ставку в рыночной конкуренции не на инновационную активность, а на другие виды стратегий – управление издержками, управление рисками и другие. Данные компании используют уже существующие на рынке решения и ведут разработку собственных инкрементальных инноваций. Данные компании не претендуют на рыночное или технологическое лидерство, занимают определенные ниши бизнеса.

Пассивные стратегии не подразумевают собственных направлений разработок, используют готовые решения, причем не всегда являющиеся наиболее технологически совершенными на текущий момент. Определенные решения по развитию принимают только при потере рыночных позиций и отрицательных отзывов со стороны потребителей.

Помимо приведенных типов классификации инновационных стратегий, существуют и другие. Для нефтегазовых компаний переход от одной стратегии инновационного развития к другой является весьма существенным изменением ведения бизнеса и сопряжен со структурными изменениями в основном бизнесе. В исследовании Eva Dantas и Martin Bell «The Co-Evolution of Firm-Centered Knowledge Networks and Capabilities in Late Industrializing Countries: The Case of Petrobras in the Offshore Oil Innovation System in Brazil» приводится путь компании Petrobras от компании, не имеющей собственных инноваций, до технологического лидера в глубоководной добыче нефти как в собственном регионе, так и в мировом масштабе [6].

В развитии компании Petrobras выделяют 4 основных этапа (рис. 1):

- пассивная сеть по изучению опыта;
- активная сеть по изучению опыта;
- сеть инноваций;
- сеть стратегических инноваций.



Составлено авторами по материалам источника [6] / Compiled by the authors on the materials of the source [6]

**Рис. 1.** Развитие направления исследований и разработок в компании Petrobras  
Figure 1. Development of the research and development area in Petrobras Company

На первом этапе пассивная сеть по изучению опыта (1960–1984 гг.), компания использовала оборудование и технологии сторонних производителей. Действия сети были направлены на изучение и адаптацию оборудования. Собственные исследования практически не проводились. Компетенции

по оборудованию находились у производителей оборудования и сервисных компаний.

На втором этапе (активная сеть по изучению опыта, 1985–1991 гг.) сотрудники компании активно перенимали опыт подрядных организаций по выполнению сложных технологических операций.

Были начаты исследования и разработка по основным технологическим направлениям. Было инициировано более 100 технологических проектов, привлечено более 400 собственных и более 1 000 сторонних специалистов из 132 организаций. Большая часть проектов была направлена на реализацию Программы добычи на глубоководном шельфе. Стоит отметить, что многие инициативы по разработке нового оборудования имели отрицательный результат, что было обусловлено отсутствием собственных компетенций и соответствующего опыта.

На третьем этапе (сеть инноваций, 1992–1996 гг.) произошел окончательный переход компании от модели потребления сторонних разработок к преимущественному использованию собственных разработок по ключевому сегменту бизнеса – глубоководной добыче. Результатом активного развития собственных технологий стало получение международной премии на конференции по глубоководной добыче. На данном этапе компания расширила перечень технологических направлений, по которым велись собственные разработки. Был начат процесс перехода от разработки отдельных технологий к разработке комплексных технологических решений, включающих доработку решений сторонних производителей. Также началось активное научно-техническое сотрудничество с научными институтами, организациями, производителями оборудования.

На четвертом этапе (сеть стратегических инноваций, 1997 – ранние 2000-е гг.) инвестиции в исследования и разработки были на уровне с другими ведущими транснациональными нефтегазовыми компаниями. Большинство выбранных компанией в качестве приоритетных технологических направлений были развиты на уровне конкурентов или превосходили их. Шло активное взаимодействие с ведущими институтами мира и Бразилии в частности. Компания активно вела обмен технологическими решениями с ведущими нефтегазовыми компаниями, поставляла их сервисным компаниям.

Пример компании Petrobras показывает эволюцию направления исследований и разработок в национальной нефтегазовой компании, которое из вспомогательного превратилось в одно из ведущих, позволило войти Petrobras в число ведущих технологических компаний отрасли. Необходимо отметить наличие в компании четко выбранных направлений исследований и разработок и последовательность их развития. На протяжении рассмотренных 35 лет шло постоянное движение вперед, использовались инструменты стратегического планирования, такие как программно-целевое планирование, управление

возможностями, управление компетенциями, управление знаниями и другие.

Также мы можем спроецировать эффект от форсайта для каждой стадии развития компании. На первых двух стадиях форсайт не может быть выполнен по причине недостаточных знаний в области технологий и способности заглянуть в будущее. Также недостаточен уровень научно-технического сотрудничества, что не позволяет привлечь экспертов высокого уровня. Начиная с третьей стадии, форсайт уже может позволить компании получить те выгоды, которые подразумевает проведение форсайта. При этом использование форсайта на четвертой стадии позволит компании упрочить свои лидерские позиции в регионе и претендовать на технологическое лидерство в мировом масштабе и в долгосрочной перспективе.

Проводя анализ применимости форсайта в других компаниях нефтегазового сектора, необходимо принимать во внимание, что переход от одного уровня инновационного развития к другому занимает 10–15 лет, что подтверждается примером Petrobras, и не стоит ожидать от форсайта немедленного развития технологий в компании.

### **Форсайт и уровни зрелости инновационной деятельности компании**

Для оценки уровня зрелости развития компаний принято использовать модель, которая впервые была разработана и применена для компаний в области заказной разработки программного обеспечения, а впоследствии была адаптирована для уровней зрелости процессов разработки НИОКР [9; 10].

Определение уровня зрелости развития процессов инновационного развития компании необходимо для оценки целесообразности проведения форсайта. Форсайт-исследование – достаточно трудоемкое и затратное мероприятие для компании, ожидания от его результатов весьма велики, но готовность компании к подобному исследованию часто не принимают во внимание или не имеют четко определенного подхода к оценке (см. рис. 2).

В работе определен подход по оценке уровня зрелости компании по отношению к форсайту [13].

Модель зрелости включает 3 составляющие:

- контекст;
- возможности;
- воздействие.

Контекст определяется следующими факторами:

- масштабом компании (численность сотрудников, доход компании);
- типом стратегии (дифференциация, управление издержками);



Составлено авторами по материалам источника [17] / Compiled by the authors on the materials of the source [17]

**Рис. 2.** Модель зрелости компании  
Figure 2. Company maturity model

- корпоративной культурой (вовлеченность персонала в изменения);
- источниками конкурентных преимуществ;
- сложностью внешнего окружения (количество рыночных трендов, требующих мониторинга);
- скоростью рыночных изменений (скорость внедрения новых продуктов, технологий на рынке).

Возможности компании выражаются пятью областями, каждая из которых включает свой набор факторов:

- использование информации (необходимой для проведения форсайта);
- методы обработки информации (перечень методов обработки информации при форсайте);
- люди и сети (наличие внутренних и внешних сетей, позволяющих получать и накапливать знания, необходимые для форсайта);
- процессы управления (вовлеченные в форсайт, степень их интеграции);
- культура компании (готовность менеджмента воспринимать предложения, а также активно участвовать в процессах форсайта).

Воздействие, которое оказывает форсайт на компанию, можно выразить через:

- снижение неопределенности (повышает качество и обоснованность принимаемых решений);

- необходимые мероприятия (способы реакции на изменения во внешнем окружении);
- побуждение других к действиям (вовлечение партнеров в построение будущего, изменение нормативной базы);
- дополнительные эффекты (пиар, дополнительные аргументы для инвесторов и другие).

В предложенной модели используется четырехуровневая система оценки:

- 1) рудиментальный уровень;
- 2) начальный уровень;
- 3) хороший уровень;
- 4) отличный уровень.

Для каждого уровня по приведенным областям даются критерии отнесения, позволяющие определить достигнутый компанией уровень развития определенных областей инновационного развития.

Схожий подход к структуризации форсайт-исследования приводит Rene Rohbeck (рис. 3) [13].

Применение данной модели оценки позволяет получить всесторонний и полный анализ готовности компании к применению форсайта и, как следствие, оценить потенциальный эффект от исследования.

Аналогично стратегии инновационного развития уровни зрелости процессов характеризуют готовность компании к проведению форсайта.

Корпоративный форсайт				
Структура			Культура	
Использование информации	Усовершенствование методов	Люди и сети	Организация	Культура
Охват	Соответствие цели	Характеристики, людей проводящих форсайт	Интеграция с другими процессами	Желание обмениваться информацией среди подразделений
Масштаб	Соответствие условиям	Внутренние сети	Формальное распространение информации	Готовность прислушиваться к внешним источникам
Источники	Интеграционный потенциал	Внешние сети	Режим	Неформальное распространение внутренней информации
Временные рамки	Коммуникационный потенциал		Отчетность	Взгляды организации на внешнее окружение
			Стимулы	Желание проверять и оценивать сложившиеся представления

Составлено авторами по материалам источника [13] / Compiled by the authors on the materials of the source [13]

**Рис. 3.** Структура форсайта  
Figure 3. Foresight structure

На рудиментальном или начальном уровне зрелости проведение форсайта не даст ощутимого результата. На хорошем уровне зрелости, с учетом активной стратегии инновационного развития, компания получит существенные выгоды от применения форсайта. Затраты на проведение исследования будут оправданы возможностью выбора наиболее перспективного направления развития и активной позиции по его становлению.

**Взаимосвязь форсайта и организационной структуры компании**

Российские нефтегазовые компании в основном используют две базовые организационные модели управления: линейно-функциональную и дивизионную.

Каждая из моделей имеет свои плюсы и минусы с позиции технологического развития. В статье этот аспект не будет рассматриваться, акцент делается на месте форсайта в данных структурах управления.

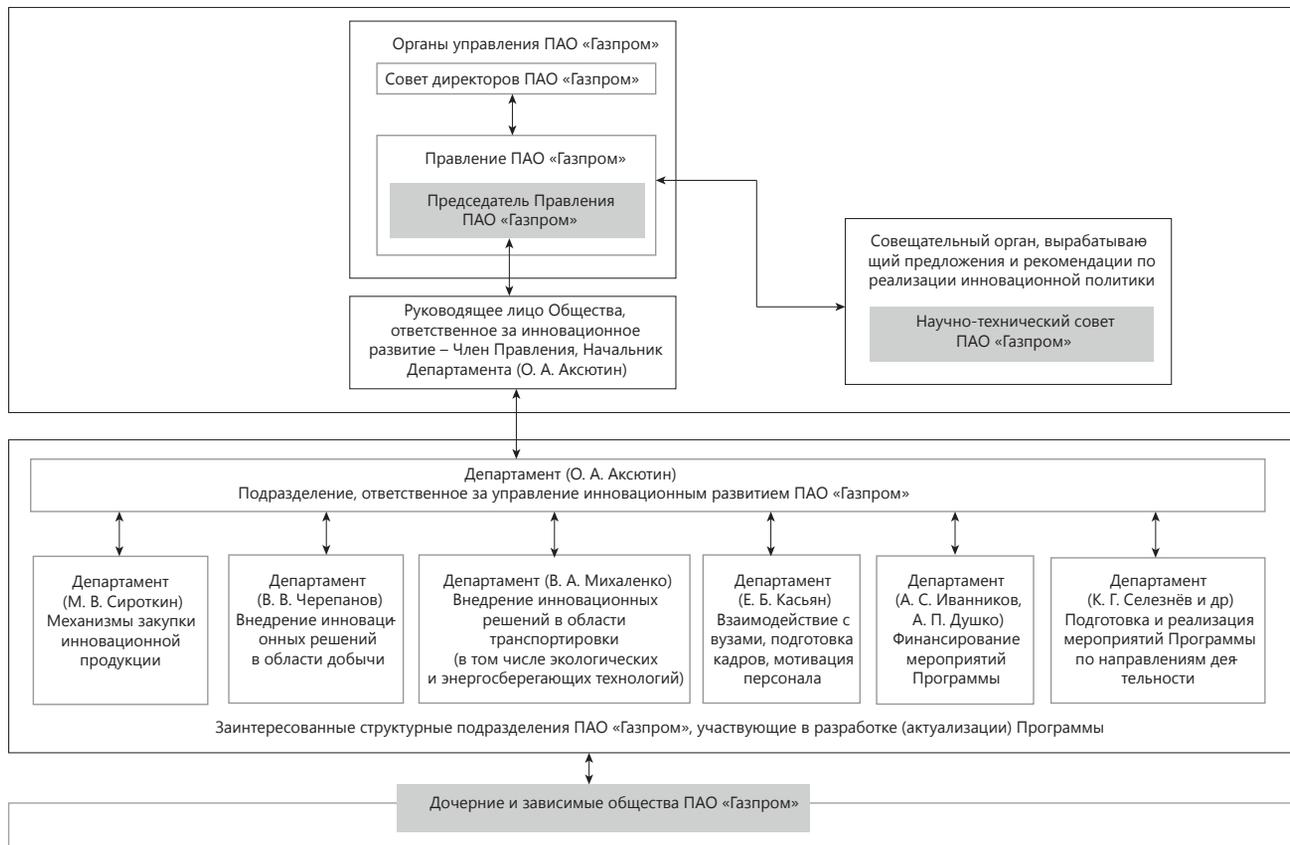
Система управления технологическим развитием при линейно-функциональной модели управления предусматривает наличие структурных подразделений (департаментов), отвечающих как за эксплуатацию действующих объектов, так и за техническую политику по соответствующим

направлениям. Также, как правило, создается отдельное структурное подразделение, отвечающее за организацию процесса технологического развития в целом в компании. Возможно наличие корпоративных научных организаций, поддерживающих как систему управления, так и компетенции в технологических областях.

В качестве типовой линейно-функциональной организационной структуры управления компанией рассмотрим пример ПАО «Газпром» (рис. 4, 5).

Дивизионная структура отличается от линейно-функциональной модели делением на дивизионы, обычно по продуктовому принципу или по цепочке добавленной стоимости (добыча, переработка, масла, реализация и т. д.), каждый из которого имеет свою собственную структуру производственных и функциональных подразделений.

Типовым примером данной формы организационной структуры является ПАО «Газпром нефть», включающая дивизионы разведки, добычи, переработки и реализация нефтепродуктов. В каждом из дивизионов включен самостоятельный набор процессов и структур управления, позволяющих дивизиону вести собственную политику, в том числе в части разработки и внедрения новых технологий.



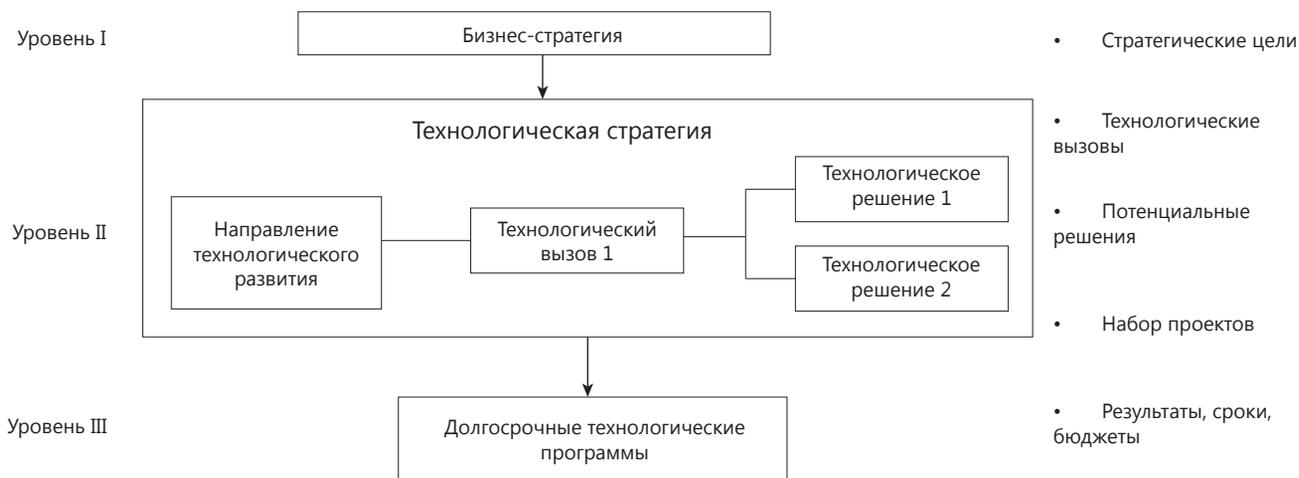
Составлено авторами по материалам источника [1] / Compiled by the authors on the materials of the source [1]

**Рис. 4.** Структура управления инновационной деятельностью ПАО «Газпром»  
 Figure 4. PJSC Gazprom Innovation Activities Management Structure



Составлено авторами по материалам источника [2] / Compiled by the authors on the materials of the source [2]

**Рис. 5.** Организационная схема текущего обеспечения процесса управления инновационной деятельностью ПАО «Газпром»  
 Figure 5. Organizational chart of the current process of innovation activity management of PJSC Gazprom



Составлено авторами по материалам источника [4] / Compiled by the authors on the materials of the source [4]

**Рис. 6.** Иерархия стратегических документов ПАО «Газпром нефть»  
Figure 6. Hierarchy of PJSC Gazprom Neft's strategic documents

Для каждого дивизиона разрабатывается свой набор документов, которые затем объединяются в программу инновационного развития на уровне компании. Структура документов приведена на рисунке 6.

Технологическая стратегия содержит технологические вызовы и решения, сгруппированные по направлениям. В документе также указывается способ получения необходимых технологий – покупка, адаптация к условиям компании либо разработка.

Технологическая стратегия детализируется в долгосрочных технологических программах, содержащих дорожную карту реализации направления, перечень проектов, объемы финансирования и график реализации проектов. Долгосрочные технологические программы обновляются ежегодно.

В первом случае, при линейно-функциональной модели управления, форсайт должен обеспечить программу инновационного развития направлениями технологического развития в долгосрочной перспективе и совместно со среднесрочным прогнозом обеспечить формирование задельных и прикладных исследований в программе НИОКР. При проведении форсайта важно обеспечить активное участие производственных структурных подразделений, чьи сотрудники будут выступать в качестве экспертов при оценке технологий и направлений развития. Подразделение, отвечающее за централизованный процесс технологического развития в компании, отвечает как за организацию проведения форсайта внутри компании, так и за взаимодействие с партнерами в научно-технической сфере.

Во втором случае, при дивизионной структуре управления, форсайт может проводиться по отдельным направлениям, а затем в рамках отдельных панельных

сессий объединять полученные результаты в единое исследование. При этом организация форсайта в отдельных дивизионах и взаимодействие с партнерами в научно-технической сфере обеспечиваются профильными подразделениями дивизионов. А объединение результатов должно проводиться централизованно. Результаты будут использоваться как при формировании стратегии компании, так и отдельных стратегических документов по дивизионам.

### Заключение

В статье были рассмотрены механизмы интеграции результатов корпоративного технологического форсайта в систему управления технологического развития нефтегазовых компаний в России. Были определены основные модели управления технологическим развитием, используемые в России и в мире, даны рекомендации для интеграции форсайта применительно к наиболее часто используемой модели.

Форсайт является эффективным и в то же время достаточно сложным инструментом управления, требующим определенной перестройки корпоративной культуры в области не только управления технологическим развитием компании, но и ведения бизнеса компании в целом. Компания должна быть активным игроком на рынке, должна быть готовой к формированию новых направлений развития, в том числе новых видов бизнеса.

Анализ отрасли показывает, что нефтегазовые компании в России достаточно консервативны по развитию альтернативных направлений. При этом пример западных компаний показывает их широкую приверженность к включению в свой портфель и альтернативной энергетики, и самостоятельной

разработки новых технологий, и активного развития кросс-дисциплинарных технологий совместно с компаниями из других отраслей.

В данной ситуации форсайт может стать драйвером преобразований для российских компаний,

который позволит активизировать трансформацию в передовые энергетические компании, имеющие устойчивые долгосрочные перспективы развития, в том числе в новых для себя областях.

### Библиографический список

1. Официальный сайт ПАО «Газпромнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gazprom-neft.ru](http://www.gazprom-neft.ru) (дата обращения: 05.02.2020).
2. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года // Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf> (дата обращения: 05.02.2020).
3. Программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2020 года // Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/strategy/innovation/> (дата обращения: 05.02.2020).
4. Румянцева, З. П., Саломатин, Н. А. Менеджмент организации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 1995. С. 45–49.
5. Andersen, A. D., Andersen, P. D. Innovation system foresight // *Technological Forecasting and Social Change*. 2014. No. 88. P. 276–286.
6. Dantas, E., Bell, M. The Co-Evolution of Firm-Centered Knowledge Networks and Capabilities in Late Industrializing Countries: The Case of Petrobras in the Offshore Oil Innovation System in Brazil // *World Development*. 2011. Vol. 39. No. 9. P. 1570–1591.
7. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. The management of technological innovation: Strategy and practice. Oxford: Oxford University Press, 2008. 402 p.
8. Georghiou, L., Harper, J. C., Keenan, M., Miles, I., Popper R. (Eds.). The handbook of technology foresight. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. 456 p.
9. Humphrey, W. S. Managing the software process. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
10. Kahn, K. B., Barczak, G., Moss, R. Perspective: Establishing an NPD best practices framework // *Journal of Product Innovation Management*. 2006. Vol. 23. No. 2. P. 106–116.
11. Kuosa, T. The evolution of strategic foresight: navigating public policy making. London: Gower Publishing, 2012. 282 p.
12. Miles, I., Harper, J. C., Georghiou, L., Keenan, M., Popper, R. The many faces of foresight // The handbook of technology foresight concepts and practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. P. 12–15.
13. Rohrbeck, R. Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm. New York: Springer. 2010. 220 p.
14. Rohrbeck, R., Gemünden, H. G. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm //

### References

1. Ofitsial'nyi sait PAO "Gazpromneft" [*Official website of PJSC "Gazprom нефть"*]. Available at: <https://www.gazprom-neft.ru> (accessed 05.02.2020).
2. Passport Programmy inovatsionnogo razvitiya PAO "Gazprom" do 2025 goda [*Passport of PJSC "Gazprom's" innovative development Program until 2025*], Ofitsial'nyi sait PAO "Gazprom" [*Official website of PJSC "Gazprom"*]. Available at: <https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf> (accessed 05.02.2020).
3. Programma innovatsionnogo razvitiya PAO "Gazprom" do 2020 goda [*PJSC "Gazprom's" innovative development program until 2020*], Ofitsial'nyi sait PAO "Gazprom" [*Official website of PJSC "Gazprom"*]. Available at: <https://www.gazprom.ru/about/strategy/innovation/> accessed 05.02.2020).
4. Rumyantseva Z. P., Salomatin N. A. Menedzhment organizatsii: uchebnoe posobie [*Organization management: a tutorial*], Moscow, Infra-M, 1995, pp. 45–49.
5. Andersen A. D., Andersen P. D. Innovation system foresight, *Technological Forecasting and Social Change*, 2014, no. 88(0), pp. 276–286.
6. Dantas E., Bell M. The Co-Evolution of Firm-Centered Knowledge Networks and Capabilities in Late Industrializing Countries: The Case of Petrobras in the Offshore Oil Innovation System in Brazil, *World Development*, 2011, Vol. 39, no. 9, pp. 1570–1591.
7. Dodgson M., Gann D., Salter A. The management of technological innovation: Strategy and practice, Oxford, Oxford University Press, 2008, 402 p.
8. Georghiou L., Harper J.C., Keenan M., Miles I., Popper R. (Eds.) The handbook of technology foresight, Northampton, MA, Edward Elgar Publishing Limited, 2008, 456 p.
9. Humphrey W.S. Managing the software process, Addison-Wesley, Reading, MA, Addison-Wesley, 1989.
10. Kahn K.B., Barczak G., Moss R. Perspective: establishing an NPD best practices framework, *Journal of Product Innovation Management*, 2006, vol. 23, no. 2, pp. 106–116.
11. Kuosa T. The evolution of strategic foresight: navigating public policy making, London, Gower Publishing, 2012, pp. 225–236.
12. Miles I., Harper J. C., Georghiou L., Keenan M., Popper, R. The many faces of foresight, The handbook of technology foresight concepts and practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. P. 12–15.
13. Rohrbeck R., Corporate Foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm, New York, Springer, 2010, 220 p.

- Technological Forecasting and Social Change. 2011. Vol. 78.No. 2. P. 231–243.
15. Salo, A., Konnola, T., Hjelt, M. Responsiveness in foresight management: reflections from the Finnish food and drink industry // International Journal of Foresight and Innovation Policy. 2004. Vol. 1. No. 1. P. 70–88.
  16. Von Schomberg, R. The objective of Sustainable Development: are we coming closer? Foresight working papers series. No. 1. / European Commission, DG Research, 2002. 25 p.
  17. UNIDO Technology Foresight Manual: organization and methods. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2005. 260 p.
  14. Rohrbeck R., Gemünden H. G. Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm, Technological Forecasting and Social Change, 2011, vol. 78, no. 2, pp. 231–243.
  15. Salo A., Konnola T., Hjelt M. Responsiveness in foresight management: reflections from the Finnish food and drink industry, International Journal of Foresight and Innovation Policy, 2004, vol. 1, no. 1, pp. 70–88.
  16. Von Schomberg R. The objective of sustainable development: are we coming closer. Foresight working papers series no. 1, European Commission, DG Research, 2002, 25 p.
  17. UNIDO Technology Foresight Manual: organization and methods, Vienna, United Nations Industrial Development Organization, 2005, 260 p.

## Развитие методологии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики

**Бодяко Анна Владимировна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: anna.bodyako@inbox.ru

---

### Аннотация

---

Представлена технология формирования информационно-обеспечительной миссии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики и изменившихся требований к формированию информации для принятия управленческих решений, объединяющая в единой информационно-цифровой «оболочке» учетные, контрольные, аналитические и иные итерации, что должно способствовать более качественному составлению разных форматов отчетности. На основе сравнительной оценки мнений российских и зарубежных ученых по сути данного вопроса сделаны выводы о необходимости совершенствования инструментов бухгалтерского инжиниринга в части агрегирования информации на бухгалтерских счетах и самих счетов.

Предложенная технология учетно-контрольных процессов основана на риск-ориентированном методе, позволяющем выявлять ранее завуалированные недостатки функционирования учетных подсистем (статистической, производственно-технической, финансово-оценочной, управленческой). Идентифицировав по классификатору предпринимательский риск, аналитик формирует карту рисков, в которой группируются внешние и внутренние угрозы роста и развития холдинга, формируются решения, по каким рискам, возникает необходимость минимизации угроз, оптимизации решений. Такая возможность предоставляет аналитикам необходимый импульс для установления их причинно-следственных оснований для дальнейшей разработки концепции минимизации предпринимательских рисков.

Предложено развивать методологию учетно-контрольных процессов с использованием положений теории компаративистики. Разработана модель информационного обеспечения решения тактических и стратегических задач в крупной компании холдингового типа, позволяющая успешно трансформировать бизнес-процессы и «цифровые» модели их управления путем развития методологии учетно-аналитического и контрольно-регуляторного сопровождения всех циклов (этапов) реализации стратегии. В итоге это сопровождение будет соответствовать современным требованиям практики управления в широком понимании смысла и значения этого процесса.

---

**Ключевые слова:** учетно-контрольные процессы, цифровая экономика, бухгалтерский инжиниринг, риск-ориентированный подход, учетные подсистемы, компаративистика.

---

**Цитирование:** Бодяко А.В. Развитие методологии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики // Управление. 2020. № 1. С. 47–56.

---

## Development of methodology of accounting and control processes in the digital economy

**Bodiako Anna**

Candidate of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: anna.bodyako@inbox.ru

---

### Abstract

---

Technology for the formation of information-security mission of accounting and control processes in the digital economy and the changed requirements for the formation of information for management decisions, combining in a single information-digital “shell” accounting, control, analytical and other iterations, which should contribute to a better compilation of different reporting formats, has been presented. On the basis of a comparative assessment of approaches and opinions of Russian and foreign scientists on the essence of this issue, conclusions, regarding the need to improve the tools of accounting engineering in terms of aggregation of information on the accounts and the accounts themselves, have been drawn.

The proposed technology of accounting and control processes is based on a risk-oriented method that allows to identify previously veiled shortcomings of the functioning of accounting subsystems (statistical, production and technical, financial and evaluation, management). Having identified the business risk by the Classifier, the analyst forms a risk map in which external and internal threats to the growth and development of the holding are grouped, decisions on which risks are formed, there is a need to minimize threats, optimize solutions. This opportunity provides analysts with the necessary impetus to establish their causal basis for further development of the concept of minimizing business risks.

It has been proposed to develop the methodology of accounting and control processes using the provisions of the theory of comparativistics. The model of information support of the decision of tactical and strategic tasks in the large company of holding type allowing us to transform successfully business processes and “digital” models of their management by development of methodology of accounting-analytical and control-regulatory support of all cycles (stages) of strategy implementation has been developed. As a result, this support will meet the modern requirements of management practice in a broad understanding of the meaning and significance of this process.

---

**Keywords:** accounting and control processes, digital economy, accounting engineering, risk-oriented approach, accounting subsystems, comparativistics.

---

**For citation:** Bodiako A.V. Development of methodology of accounting and control processes in the digital economy (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 47–56. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-47-56

---



Усиление экономической и политической кон- фронтации на международной арене активизиро- вало научный поиск мер своевременного выявле- ния угроз финансово-хозяйственной деятельности корпоративных структур внутри страны и за ее пре- делами. В связи с этим внимание аналитиков ак- центрировалось на поиске моделей улучшения информационного обеспечения управления рис- ками. По заявлению многих российских ученых и практиков, ранее применяемые в компаниях модели риск-менеджмента уже не отвечают за- просам аналитиков [3; 7; 10].

В современных экономических условиях в ком- плексе государственных и корпоративных регуля- торных мер первостепенное значение имеют про- цессы финансово-имущественного контроля, функ- ционирующие на основе учетно-аналитической информации, сформированной из различных источ- ников. Эти процессы обеспечивают два взаимодо- полняющих функционала: институциональный (государственно-властный) и внутрикорпоративный контроль, являющиеся следствием специфики управ- ления компаниями с государственным участием. Обязанность осуществления внутреннего (внутри- корпоративного) контроля, установленная Феде- ральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» возложена на сами эконо- мические субъекты [1]. В отношении институцио- нального финансово-имущественного контроля законодательного регламента так и не принято, несмотря на то, что этот вопрос обсуждается уче- ными и законодателями уже более десяти лет и оста- ется актуальным до настоящего времени.

Проблемным вопросам развития методологии учетно-контрольных процессов в контексте совре- менных трансформационных процессов в глобаль- ной экономической среде посвящены труды многих ученых [5; 11; 18].

Однако вопросы информационно-обеспечитель- ной миссии учетно-контрольных процессов в усло- виях цифровой экономики с изменившимися под- ходами к формированию информации для приня- тия управленческих решений остаются недостаточ- но разработанными. Результаты научно-практиче- ских изысканий отечественных ученых и практиков в отношении указанных выше проблем подтвер- ждают актуальность и сложность вопросов инфор- мационного обеспечения управления на основе релевантной учетно-аналитической информации. В связи с этим возникает потребность развития принципов и методов учетно-контрольных процес- сов на основе традиционных концептуальных по- ложений функционирования бухгалтерского учета,

анализа финансово-хозяйственной деятельности и внутрикорпоративного (внутрихозяйственного) контроля, что является главной предпосылкой успеш- ности согласования интересов корпоративного ме- неджмента и институциональных регуляторов.

### **Формирование инструментов бухгалтерского инжиниринга**

В зарубежной корпоративной практике все стан- дарты, касающиеся процедур контроля, ориенти- рованы на риски: риски идентифицируются, опи- сываются, группируются, ранжируются по степени угрозы бизнес-процессам. Однако в этих стандартах скупо представлены сведения об источниках ин- формации, методах ее аккумулирования и транс- формации для решения задач управления рисками. Отчасти это обуславливает дискуссионность вопроса информационного обеспечения управления пред- принимательскими рисками.

Существующие в настоящее время проблемы управления предпринимательскими рисками одни исследователи объясняют отрывом процессов риск- менеджмента от учетно-аналитической системы [4; 6; 9]. Другие аналитики утверждают обратное: на- пример, профессор А. Е. Шевелев утверждает, что обеспечение сведениями в процессе управления хозяйственными рисками совершается путем взаи- модействия системы бухгалтерского учета и риск- менеджмента [8; 16].

Службы внутреннего контроля крупных компаний разрабатывают специальные классификаторы пред- принимательских рисков, этот документ в обязатель- ном порядке должен присутствовать в составе дру- гого внутрикорпоративного документа – положения компании о внутреннем контроле. Такое норматив- но-правовое требование включено в регламент оцен- ки качества корпоративного управления (ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества), который руководство компании игнорировать не может, по- скольку это наряду с другими характеристиками формирует их имидж [2]. Позиция в так называемом имиджевом рейтинге свидетельствует в пользу ин- вестиционной привлекательности компании, ста- бильной доходности ее акций, а, следовательно, устойчивой дивидендной политики.

Одной из актуальных концепций рационального выбора субъектом контроля объектов, методов и кон- трольных процедур как единой совокупности, харак- теризующей собственно суть внутрикорпоративного контроля, ученые и практики считают реинжиниринг. Рассматривая концептуальные положения инжини- ринга с позиции оптимального выбора метода ин- формационного обеспечения управленческих задач,

М. Хаммер и Д. Чампи выявили положительные результаты от его внедрения во всех компаниях. Среди преимуществ наиболее важными являются: объединение процедур, уменьшение согласований, исключение параллельных процессов, адаптированность к внешним изменениям и др. [15].

Профессор Р. Ю. Симионов отмечал, что концепция реинжиниринга процессов снижает нецелесообразные и неэффективные проверки [13].

Современная практика корпоративного хозяйствования и управления свидетельствует в пользу применения приемов реинжиниринга, позволяющих снижать нецелесообразные и неэффективные проверки бизнес-процессов, своевременно «улавливать вероятность рисков», усиливая тем самым управляющие воздействия менеджмента. Если же принять в расчет тот факт, что любые контрольные процедуры и следующие за ними управляющие воздействия сами не производят материальные ценности, то их число должно быть сведено до оптимального уровня. Найти такой уровень как раз и позволяют методы реинжиниринга. Однако применительно к учетным процессам эти методы до настоящего времени разработаны слабо по причине забюрократизированных стандартов формирования учетной политики.

В отношении внутрикорпоративного контроля, когда методы выбираются самими операторами контрольных процедур, применение методов реинжиниринга имеет большую перспективу даже несмотря на то, что внутрикорпоративный контроль сводится к проверкам соблюдения установленных правил. Как правило, затраты на такие проверки в сложно структурированных компаниях во много раз превышают результаты, которые можно измерить в денежном выражении сразу после их завершения. Эту проблему можно решить, используя концепцию реинжиниринга, предлагающую метод оптимального балансирования. Суть такого метода заключается в агрегировании отдельных операций, например, расчетных с разными контрагентами, или с налоговыми органами, или с региональными банками и т. д. в единый процесс «Расчеты». Далее «уже в отложенном режиме» (по накопленной информации за проверяемый период) проверяются все результаты этого процесса. В некоторых статьях метод оптимального балансирования рассматривается весьма специфично [12; 17]. Учетные, контрольные, аналитические и иные итерации в единой информационно-цифровой «оболочке» способствуют более качественному составлению разных форматов отчетности (см. рис. 1).

Итерация (от лат. *iteratio* – повторяю) в программировании – формирование данных на основе

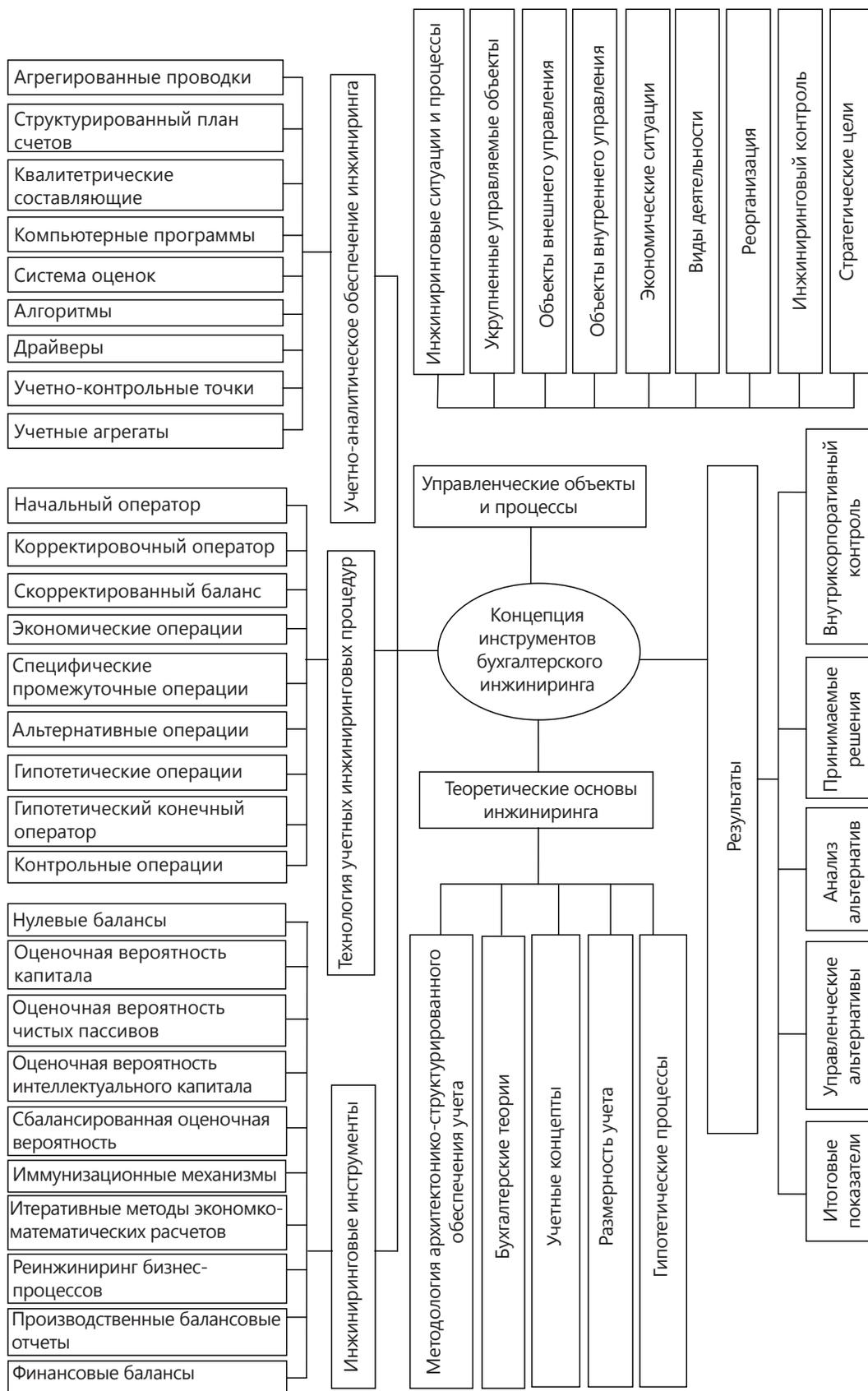
ввода информации из множества однотипных документов. Итерацией в бухгалтерском учете можно назвать двойную запись и применение повторяющихся методов обработки информации, а в контроле и анализе – повторяющихся методов выявления нарушений.

В этой связи исследовательский интерес представляет разработанный М. В. Шумейко апробированный отраслевой стандарт «Структурированный план счетов инвестиционно-строительной деятельности» (рис. 1), построенный на использовании трех «оптик»: производственная, финансовая и специализированная [17].

### **Агрегирование информации на бухгалтерских счетах и самих счетов**

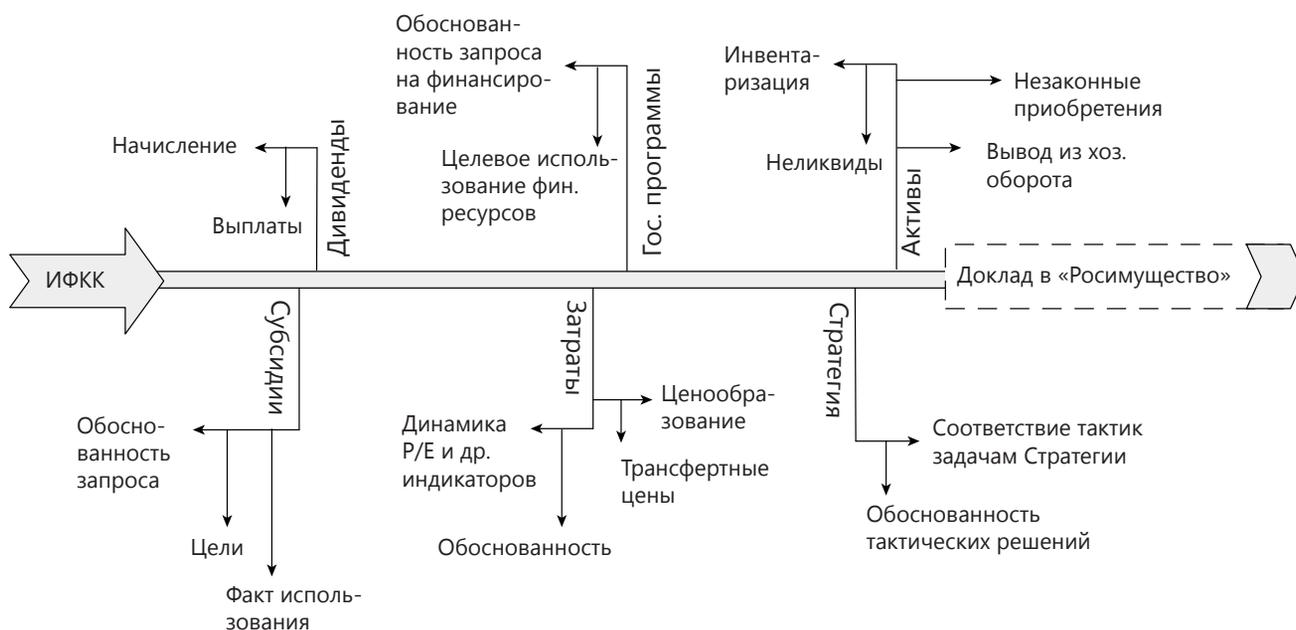
Особый метод агрегации учетно-контрольных данных предлагает, например, Э. С. Аракелянц, который считает, что «в основе формирования и функционирования эффективных интегрированных систем стратегического учета, контроля и анализа лежит использование инженеринговых учетно-аналитических и управленческих методов, механизмов, инструментов и технологий, определяющих архитектурное направление разработки и использования структурированных планов счетов. Структурированные планы счетов стратегической направленности и соответствующие им инженеринговые инструменты составляют базовый интеграционный инструментарий учетно-контрольной системы стратегического типа» [3, с. 74]. Однако автор диссертации не раскрывает суть инженеринговых учетно-аналитических и управленческих методов, механизмов, инструментов и технологий, подводя под одну черту методы, механизмы, инструменты и технологии, что делать категорически не рекомендуется, поскольку это совершенно разные феномены теории и практики управления экономическими процессами.

С «расчетом на перспективу» Э. С. Аракелянцем предлагается «методика стратегического учета, которая строится на определении системообразующих стратегических показателей и индикаторов, определяющих успех реализации стратегии и рассчитываемых на базе использования учетных инструментов стратегического инженеринга: чистых активов, чистых пассивов, зоны стратегической эффективности, маржи стратегической безопасности, стратегических и ценовых составляющих динамики стоимости организации» [3, с. 25]. Из приведенной цитаты следует, что определен не учет, а показатели, «определяющие успех реализации стратегии», содержание которых не раскрыто.



Составлено автором по материалам источников [11; 14; 17] / Compiled by the author on the materials of the sources [11; 14; 17]

**Рис. 1.** Концепция инструментов бухгалтерского инжиниринга  
 Figure 1. Concept for accounting engineering tools



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 2.** Приоритетные объекты институционально-корпоративного финансового контроля в компаниях с государственным участием  
 Figure 2. Priority objects of institutional and corporate financial control in companies with state participation

На основании вышесказанного можно заключить, что агрегация — это один из весьма результативных приемов реинжиниринга процессов и объектов. В инжиниринге процессов большое значение имеет методическое обеспечение (схемы, классификаторы и др.). Идентифицировав по классификатору предпринимательский риск, аналитик формирует карту рисков, в которой группируются внешние и внутренние угрозы роста и развития холдинга, формируются решения, по каким рискам возникает необходимость минимизации угроз, оптимизации решений.

Мониторинг факторов рисков (фиксация и анализ динамики ставок займов, налогов и т. д.) является важным инструментом управления, включая учетно-контрольные процессы. Риски для «дочерних структур» следует оценивать в холдинге по единому регламенту — это существенно упрощает контрольные процедуры рисков по холдингу в целом.

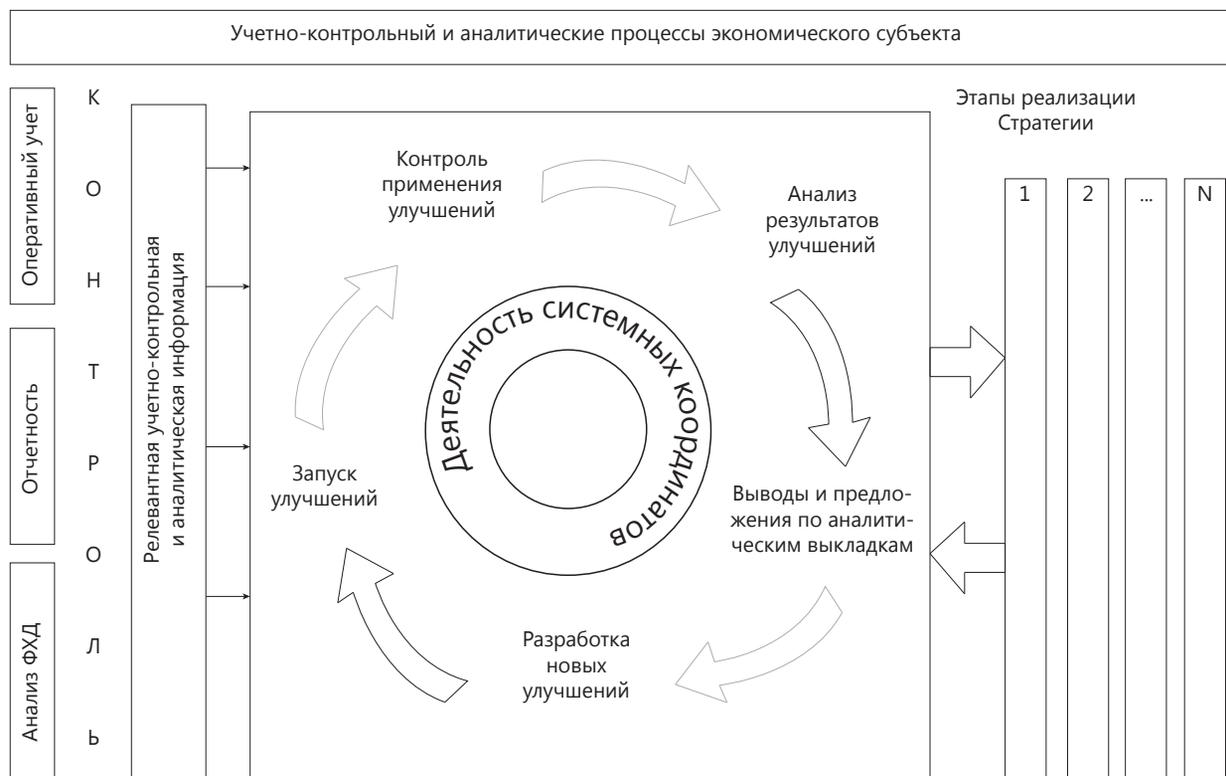
### Развитие методологии учетно-контрольных процессов

На наш взгляд, развивать методологию учетно-контрольных процессов следует с использованием положений теории компаративистики. При построении классификаций любых методико-правовых систем юристы-компаративисты брали за основу

различные факторы, начиная с этических, расовых, географических, религиозных и заканчивая правовой техникой и стилем права (рис. 2). В настоящее время положения компаративистики очень слабо проникают в учетно-контрольные процессы в части развития их методологически важных принципов. Причина этому заключается в их подавлении институционализацией содержания нормативно-правовых регламентов, определяющих содержание учетно-контрольных процессов, все более и более тяготеющей к их администрированию согласно зарубежным концептам.

Особое значение финансовый контроль, как фактор институционального регулирования, приобретает в связи с обострением проблем монополизации российской экономики, одной из которых является утрата контроля за деятельностью компаний с государственным участием. Понимание всей важности названных выше вопросов реализовано нами в модели информационного обеспечения решения хозяйствующими субъектами своих тактических и стратегических задач (рис. 3).

Негативы монополизации экономики и политики дали основания для разработки концепции развития учетно-контрольных процессов на среднесрочную перспективу — «Принципы и правила»



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 3.** Модель информационного обеспечения решения тактических и стратегических задач в крупной компании холдингового типа

Figure 3. Model of information support for tactical and strategic tasks solution in a large company of holding type

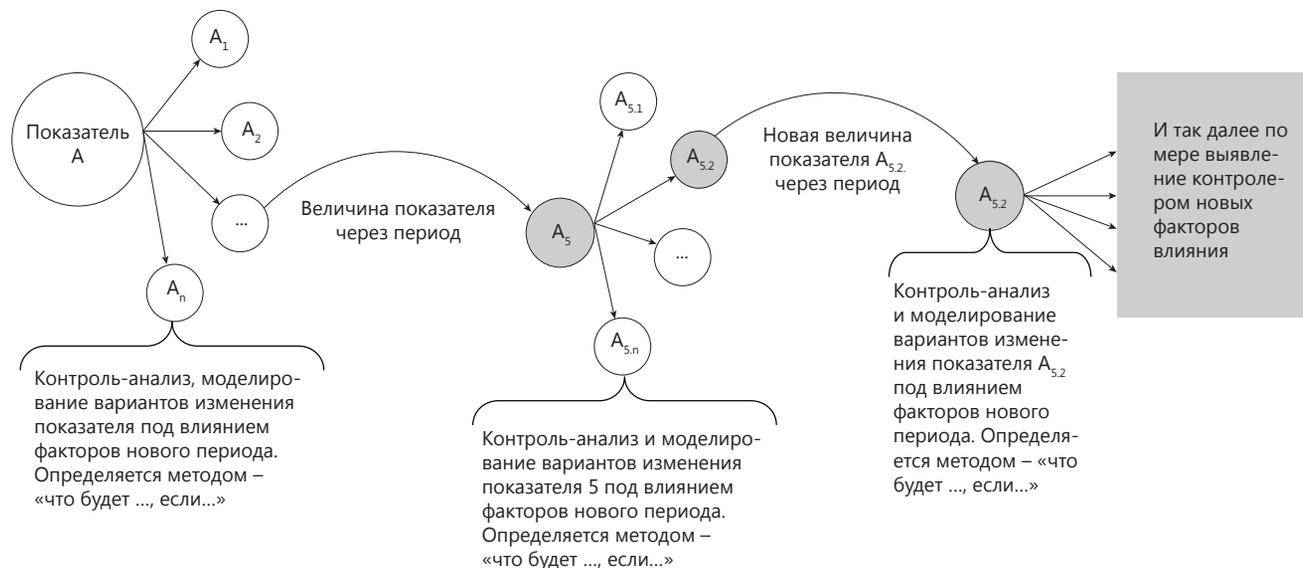
концепции модернизации методологии учетно-контрольных процессов на корпоративном уровне. На наш взгляд, развивая методологию учетно-контрольных процессов, следует сохранять то позитивное, что выработала отечественная научная мысль за последнее столетие, а не слепо подстраивается под зарубежные стандарты управления в части учета, контроля и анализа.

Процедуры обновления концепции развития учетно-контрольных процессов на среднесрочную перспективу не касаются главной цели внутрикорпоративного контроля – определить, нет ли «разрыва» между показателями утвержденной стратегии и фактическими показателями на искомый момент времени. Это важно, поскольку завершившиеся процедуры внутрикорпоративного контроля выявляют отклонения от диапазоновых показателей.

Масштабное проникновение цифровых технологий в систему управления и хозяйствования компаний требует изучения применяемых в современной практике методик организации и оценки результатов внутрикорпоративного контроля для выявления «узких» мест и поиска способов

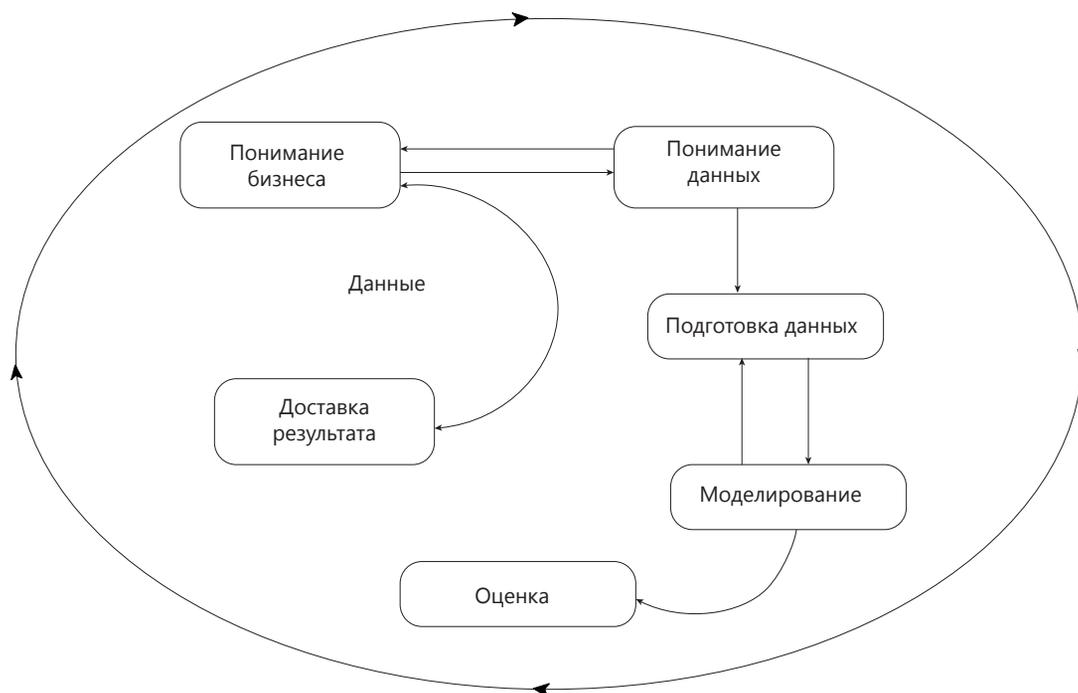
их устранения. Здесь важна последовательность действий контролеров (рис. 4, 5).

Помимо моделирования на основе пользовательских критериев из отобранных данных, как показано на рис. 5, специалисты департамента внутрикорпоративного финансового контроля должны шире использовать такой важный метод интеллектуального анализа данных для моделирования ситуаций, как «что будет ..., если ...». В настоящее время менеджмент компаний с государственным участием такой метод не используют для демонстрации вероятных последствий изменения факторов окружающей среды для управления тактикой и стратегией хозяйствования. По результатам исследования сложилось авторское понимание сути дискутируемого термина «стратегия». Стратегия – это научно обоснованная совокупность диапазоновых показателей (от ... % (ед./руб./другие измерители) до ... % (ед./руб./другие измерители), рассчитанных из достигнутого уровня ресурсного потенциала компании, но с ориентацией на рост эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности через три года и более при благоприятном состоянии факторов внешней и внутренней экономической среды (ее относительная стабильность).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 4.** Цикличность действий внутреннего контролера при мониторинге состояния бизнеса на установление соответствия показателей текущего периода стратегическим индикаторам  
 Figure 4. Cyclicity of actions of the internal controller in monitoring the state of the business to establish compliance of the current period indicators of strategic indicators



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 5.** Модель сбора баз данных для достижения бизнес-целей компании  
 Figure 5. Database collection model to achieve the company's business objectives

Исследование практики стратегирования в компаниях с государственным участием показало, что в принимаемых ими стратегиях содержится не более пяти вариативных показателей эффективности (далее – СВПЭ) на среднесрочный период (как

правило, от двух до пяти лет). По мере развития компании, а также при переходе макроэкономики страны из фазы развития в фазу спада или наоборот (возможны и иные причины) ранее утвержденная «линейка диапазона показателей стратегии»

корректируется, равно как и весь набор СВПЭ. Следовательно, экономически обоснованное формирование стратегии компании – это существенная предпосылка для результативного внутрикорпоративного контроля за ее реализацией, поскольку контролеры имеют четкое представление о составе проверяемых диапазоновых показателей, связей между ними и причинно-следственных факторах их отклонений фактических данных, если таковые выявляются при проведении контрольных процедур.

Информацию о факторах окружающей бизнес-среды следует объединять с внутренней коммерческой информацией для установления фактов и последствий нарушения экономической, финансовой, технологической, информационной и иной безопасности, а также выявлять влияние потери ключевых клиентов компаний на индикаторы стратегии их развития.

### Заключение

Современные трансформационные процессы, происходящие в информационном обеспечении

финансово-хозяйственной деятельности, «высвечивают» ранее завуалированные недостатки функционирования учетных подсистем (статистической, производственно-технической, финансово-оценочной, управленческой). Это дает аналитикам необходимый импульс для установления их причинно-следственных оснований для дальнейшей разработки концепции минимизации предпринимательских рисков. Можно предположить, что успешные трансформации бизнес-процессов и «цифровых» моделей их управления будут способствовать развитию методологии учетно-аналитического и контрольно-регуляторного сопровождения всех циклов (этапов) реализации стратегии. В итоге это сопровождение будет соответствовать современным требованиям практики управления в широком понимании смысла и значения этого процесса.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 01.12.2019).
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) (вместе с "Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий", "Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176") [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194941/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/) (дата обращения: 01.12.2019).
3. Аракельянц, Э. С. Формирование системы учетно-контрольного и аналитического обеспечения стратегии развития коммерческих организаций: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.12. Ростов-на-Дону, 2015. 207 с.
4. Астахов, В. П. Формирование информации о рисках организации и отражение ее в бухгалтерской отчетности по российским и международным правилам // Учет и статистика. 2013. № 1. С. 11–14.
5. Бодяко, А. В. Аудит системы внутреннего контроля в соответствии с международными стандартами аудита // Аудиторские ведомости. 2018. № 1. С. 5–11.
6. Волкова, А. А. Бухгалтерские риски предприятия: основное содержание и причины возникновения // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 33. С. 121–125.

### References

1. Federal'nyi zakon ot 06.12.2011 № 402-FZ (red. ot 26.07.2019) «O bukhgalterskom uchete» (red. ot 26.07.2019) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2020) [Federal Law "On Accounting" No. 402-FZ, dated on December 6, 2011 (as amended dated on July 26, 2019) (with changes and additions entered into force from January 1, 2020)], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (accessed 01.12.2019).
2. GOST R ISO 9001-2015. Natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya (utv. Prikazom Rosstandarta ot 28.09.2015 № 1391-st) (vmeste s "Raz'yasneniem novoi struktury, terminologii i ponyatii", "Drugimi mezhdunarodnymi standartami v oblasti menedzhmenta kachestva i na sistemy menedzhmenta kachestva, razrabotannymi ISO/TK 176") [GOST R ISO 9001-2015. National standard of the Russian Federation. Quality management systems. Requirements (approved by the Order of Rosstandart from 28.09.2015 No. 1391-st) (together with "Explanation of the new structure, terminology and concepts", "Other international standards in the field of quality management and quality management systems developed by ISO/TC 176")]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194941/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/) (accessed 01.12.2019).
3. Arakel'yants E. S. Formirovanie sistemy uchethno-kontrol'nogo i analiticheskogo obespecheniya strategii razvitiya kommercheskikh organizatsii [Formation of the system of accounting and control and analytical support for the development strategies of commercial organizations], diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.12, Rostov-na-Donu, 2015, 207 p.
4. Astakhov V. P. Formirovanie informatsii o riskakh organizatsii i otrazhenie ee v bukhgalterskoi otchetnosti po rossiiskim i mezhdunarodnym pravilam [Formation of information about the risks of the organization and its reflection in the financial

7. Галиева, Ю. Р. Управленческий и стратегический учет в холдингах: моделирование, теория и практика: монография. Ростов н/Д: РГСУ, 2009. 260 с.
8. Кох, Р. Дж. Законы силы в бизнесе / Пер. с англ. О. Г. Белощеева. Мн.: Попурри. 2004. 400 с.
9. Марсунова, Е. В. Риск-ориентированная учетно-информационная система обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Астраханского государственного университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 78–84.
10. Пономарева, С. В. Формирование системно интегрированного учета и механизм его реализации в системе управления качеством бизнес-процессов // Вестник университета. 2018. № 7. С. 104–108.
11. Рогулenco, Т. М., Смоляков, О. А. Методика оценки экономической эффективности этапа эксплуатации жизненного цикла авиационных двигателей // Управление. 2019. № 1. С. 91–95.
12. Русина, Е. Ю. Анализ и контроль финансового состояния организации с использованием инструментов бухгалтерского инжиниринга: монография. Ростов н/Д: Рост. гос. строит. ун-т, 2013. 195 с.
13. Симионов, Р. Ю. Внутренний контроль в системе процессов таможенных услуг // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 2. С. 273–281.
14. Ткач, В. И. Мегаоптика определения финансового результата: международный опыт // Учет. Анализ. Аудит. 2015. № 1. С. 8–17.
15. Хаммер, М., Чампи, Д. Реинжиниринг кооперации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
16. Шевелев, А. Е., Шевелева, Е. В. Риски в бухгалтерском учете: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2009. 304 с.
17. Шумейко, М. В. Концепция инструментов бухгалтерского инжиниринга // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 1-2. С. 72–77.
18. Bodyako, A. V., Bulyga, R. P., Bondarenko, A. A., Rogulenko, T. M., Ponomareva, S. V. Identification of an intracorporative accounting system in modern conditions // International journal of civil engineering and technology. 2018. Т. 9. № 7. P. 1774–1784.
5. Bodyako A. V. Audit sistemy vnutrennego kontrolya v sootvetstvii s mezhdunarodnymi standartami audita [Audit of internal control system in accordance with international standards of audit], Auditorские ведомости [Audit Journal], 2018, no. 1, pp. 5–11.
6. Volkova A. A. Bukhgalterskie riski predpriyatiya: osnovnoe sodержanie i prichiny vozniknoveniya [Accounting risks of the enterprise: the main content and causes of occurrence], Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk, 2013, no. 33, pp. 121–125.
7. Galieva Yu. R. Upravlencheskii i strategicheskii uchet v kholdingakh: modelirovanie, teoriya i praktika: monografiya [Management and strategic accounting in holdings: modelling, theory and practice: a monograph], Rostov-na-Donu, RGSU, 2009, 260 p.
8. Koh R. Dzh. Zakony sily v biznese [The laws of power in business], per. s angl. O. G. Belosheeva, Minsk, Popurri, 2004, 400 p.
9. Marsunova E. V. Risk-orientirovannaya uchetno-informatsionnaya sistema obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya [Risk-oriented accounting and information system of economic security of the enterprise], Vestnik Astrakhansko gos. un-ta. Seriya. Ekonomika, 2017, no. 1, pp. 78–84.
10. Ponomareva S. V. Formirovanie sistemno integrirovannogo ucheta i mekhanizm ego realizatsii v sisteme upravleniya kachestvom biznes-protsessov [Formation of system-integrated accounting and the mechanism of its implementation in the quality management system of business processes], Vestnik Universiteta, 2018, no. 7, pp. 104–108.
11. Rogulenko T. M., Smolyakov O. A. Metodika otsenki ekonomicheskoi effektivnosti etapa ekspluatatsii zhiznennogo tsikla aviatsionnykh dvigatelei [Methods of assessing the economic efficiency of the operation stage of the life cycle of aircraft engines], Upravlenie, 2019, no. 1, pp. 91–95.
12. Rusina E. Yu. Analiz i kontrol' finansovogo sostoyaniya organizatsii s ispol'zovaniem instrumentov bukhgalterskogo inzhiniringa: monografiya. [Analysis and control of the financial condition of the organization using accounting engineering tools: a monograph], Rostov-na-Donu, Rost. gos. stroit. un-t, 2013, 195 p.
13. Simionov R. Yu. Vnutrennii kontrol' v sisteme protsessov tamozhennykh uslug [Internal control in the system of customs services processes], Audit i finansovyi analiz, 2013, no. 2, pp. 273–281.
14. Tkach V. I. Megaoptika opredeleniya finansovogo rezul'tata: mezhdunarodnyi opyt [Megaptera determining the financial result: international experience], Uchet. Analiz. Audit [Accounting. Analysis. Auditing], 2015, no. 1, pp. 8–17.
15. Hammer M., Champi D. Reinzhiniring kooperatsii. Manifest revolyutsii biznesa [Reengineering of cooperation. Manifest of the business revolution], Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2011, 288 p.
16. Shevelev A. E., Sheveleva E. V. Riski v bukhgalterskom uchete [Risks in accounting], Moscow, Knorus, 2009, 304 p.
17. Shumeiko M. V. Kontseptsiya instrumentov bukhgalterskogo inzhiniringa [The Concept of accounting engineering tools], Terra Economicus, 2012, vol. 10, no. 1-2, pp. 72–77.
18. Bodyako A. V., Bulyga R. P., Bondarenko A. A., Rogulenko T. M., Ponomareva S. V. Identification of an intracorporative accounting system in modern conditions, International Journal of Civil Engineering and Technology, 2018, vol. 9, no. 7, pp. 1774–1784.

## Ответственные финансы: применение и вызовы для общества, правительств и корпораций

**Пятанова Виктория Ивановна**

канд. экон. наук, доцент, МВА (Кембриджский университет), заведующий кафедрой финансового менеджмента РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, Российская Федерация, Почетный Приглашенный Исследователь Лондонского Университета Брунеля, Лондон, Великобритания, ORCID: 0000-0003-0903-7523, e-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

**Пятанов Иван Андреевич**

Лондонская Школа Экономики и Политических Наук, Департамент Финансов, Лондон, Великобритания, ORCID: 0000-0001-7203-6254, e-mail: i.pyatanov@lse.ac.uk

---

### Аннотация

---

Тема ответственных финансов становится важной проблемой функционирования финансовых систем. Возникает ряд интересных изменений в социальной, правительственной и корпоративной сферах, которые продвигают более этические и устойчивые принципы принятия финансовых решений, размещения ресурсов и капитала. Взрывной рост социально ответственного инвестирования (в том числе на базе факторов ESG: влияния деятельности компании-объекта инвестирования на окружающую среду, внимания к общественным интересам, социальной ответственности, прозрачности и эффективности корпоративного руководства) за последнее десятилетие подтверждает безусловную важность рассматриваемой темы в контексте распределения мировых потоков финансирования. Инвестиционные проекты в сегодняшнем мире оцениваются по широкому диапазону метрик, а не только исходя из потенциала финансовой выгоды. Государству также отведена важная роль в этой трансформации. Оно должно заниматься поддержкой положительных частных инициатив и переоценкой широкого спектра собственных проектов с учетом этих дополнительных факторов, которые в конечном итоге оказывают влияние на благосостояние населения. Все экономические агенты должны обращать внимание на происходящую трансформацию, чтобы не пропустить внедрение новых стандартов финансовой ответственности. Эти изменения представляют прекрасные возможности для мира финансов, хотя и связаны с некоторыми сложностями. В данной статье рассмотрены основополагающие принципы финансовой ответственности. Исследовано, как эти принципы формируют финансовую политику, с использованием конкретных примеров из социальной, государственной и корпоративной сфер. Акцентируется внимание на факторах, которые потенциально ограничивают единое принятие таких практик в мире.

---

**Ключевые слова:** финансовая ответственность, этические финансы, правительство, корпорация, общество, социально ответственное инвестирование, ответственное инвестирование, ответственные финансы

---

**Цитирование:** Пятанова В.И., Пятанов И.А. Ответственные финансы: применение и вызовы для общества, правительств и корпораций//Управление. 2020. № 1. С. 57–62.

---

## Responsible finance: application and challenges for society, governments and corporations

**Pyatanova Victoria**

PhD in Finance, Associate Professor, MBA (University of Cambridge), Head of Financial Management Department of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Honorary Research Fellow of Brunel University London, London, United Kingdom  
ORCID: 0000-0003-0903-7523, e-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

**Pyatanov Ivan**

London School of Economics and Political Science (LSE), Department of Finance, London, United Kingdom, ORCID: 0000-0001-7203-6254, e-mail: i.pyatanov@lse.ac.uk

---

### Abstract

---

The topic of Responsible Finance is becoming an important issue in the functioning of our financial systems. There are many interesting developments in social, governmental and corporate perspectives that promote more ethical and sustainable principles of making financial decisions, allocating resources and capital. The boom in ESG investing (taking into account Environmental, Social and Governance factors) over the last 10 years suggests the great importance of this topic for funding allocation worldwide. Investment projects are now assessed on a variety of metrics, not only based on their potential financial gains. Governments also have a role to play, as they support private initiatives and reconsider a huge variety of their projects to account for these additional factors that eventually impact population's welfare. All economic agents should pay attention to this transformation to not miss out on the new standards of financial responsibility. These changes present great opportunities for the world of finance, whilst having few drawbacks. In this article a closer look at the founding principles of financial responsibility is taken. Authors examine how these principles shape the financial policy with concrete examples from social, corporate and government perspectives. Authors also emphasize the factors that potentially limit the unitary acceptance of such practices around the world.

---

**Keywords:** financial responsibility, ethical finance, government, corporation, society, ESG investing, responsible investing, responsible finance

---

**For citation:** Pyatanova V.I., Pyatanov I.A. Responsible finance: application and challenges for society, governments and corporations (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 57–62. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-57-62

---



Responsible Finance (RF) means providing financial services in accountable, transparent and ethical ways. One part of this broad concept is about making access to capital fair for financially deprived groups both in developed and developing countries. Responsible Finance further contains the so-called ethical finance, which not only takes into account common financial risks, but also considers environmental, governance and social factors. Moreover, RF is related to new types of alternative/ethical investments, which are now becoming more and more popular. The ideas outlined above have applications and implications for societies, corporations and government. Finally, all economic agents that make financial decisions, whether they are large conglomerate groups or small businesses, should at least be aware of these principles upon which they should guide their actions.

One of the biggest social applications of responsible finance is providing access to finance on fair and affordable conditions to people, who initially had little or no access to finance. These people live both in developed and developing countries, and they and their communities have no access to the mainstream financial system. They are not able to borrow money from commercial banks (for example, because of the lack of collateral) and so have a hard time financing the development of their communities. To fight this financial injustice and kick-start the development of deprived communities, networks of responsible financial providers are established, such as the organization named «Responsible Finance» in the United Kingdom, which supports a «network of over 50 finance providers, who are building resilient economies... and have real expertise about the local economies they are rooted in and serve»[5]. These non-mainstream financial providers replace the big banks in providing services such as helping:

- people on low incomes to manage their cash flow by providing loans and offering credit to savings schemes;
- entrepreneurs to start up and grow businesses, creating jobs, opportunities and economic growth;
- social enterprises to start up and grow contributing to economic, social and environmental good.

Responsible Finance mostly focuses on financial service providers, their practices and their clients. To get a deeper understanding of particular guidelines used in practice, we will have a look on a set of principles implemented by a global consulting company «Micro-Save», that drives financial inclusion across the world. They phrase the core components of RF as:

- Client protection including offering appropriate financial services to meet the financial needs of the clients;
- Financial capability that enables clients to better understand the product and services offered and to take

informed decisions. This also includes raising financial awareness among the clients and local communities;

- Social performance management, that can help organizations to optimize both financial and social results. This tool helps the firm to track its positive social impact;
- Offering high quality and appropriate services at fair prices to excluded and vulnerable market segments such as youth [4; 7].

The key themes of these approaches are ethical behavior and morally correct codes of conduct, disclosure, product and service quality, transparency and fairness of pricing, and respectful treatment of clients. The missions of many responsible finance participants may vary: the awareness of poor people, poverty reduction, empowerment of women, etc., but these are all certainly good causes. Therefore, RF schemes are often supported by governments to bring development to rural or deprived areas, for example, MicroSave works in partnership with the Indian Ministry of Consumer Affairs, Food and Public Distribution to design initiatives to alleviate poverty in India.

There are hardly any valid disadvantages to these schemes, as most of these helped people, who are excluded from the mainstream banking system anyway, so the big banks are not threatened by the competition from these companies.

Another application of responsible finance is government accounting and financing practices. The requirements to accountability and transparency in public expenses have grown significantly, that stimulates public organizations to be more effective and cost efficient, to improve governance, overall financial management and risk management [1]. For the government, responsible finance code of conduct should mean, that the government fairly assesses and reports the cost of its projects and policies. Cash flows from public projects should be discounted at the true cost of capital, which involves finding a project specific risk premium and time value of money [2]. The risk premium should be found by looking at private comparables to these projects. The time value of money should be evaluated as certain policies potentially assign more value to future welfare (e.g. student debt to improve education). In many cases borrowing risk-free rates are used for discounting, implying that cash flows are risk-free. Instead, cash flows should be discounted at the true cost of capital, so that project values are fair and incorporate that eventually the risk is shifted to the taxpayer. This is because in the bad state, the taxpayer bears the cost as the government would have to either lower spending, raise taxes or borrow (putting pressure on future taxpayers). Hence, the government should fairly and transparently assess the

cost of its projects and properly consider the risk associated with them, since eventually these are financed by the taxpayer, who should be informed and hold the government accountable.

A big challenge is finding a comparable risk-adjusted discount rate in each individual case. Private provision in some markets simply does not exist as government either outcompetes everyone or is the only willing participant. Moreover, market prices from private comparables might only represent the cost of privately borne risk and not consider other social risks (e.g. climate change), whereas the government has to consider everybody's welfare. Furthermore, it is also a question if the government can assign a lower cost to the risk than the market because it has greater diversification across projects, and can spread idiosyncratic risk through the tax system. Finally, it is debatable whether market prices can truly represent the long-term interests of the public (and so the government), since most people do not put enough value on long-term utility, hence, how different the time value of money should be is also a difficult question.

A different aspect of RF within the government framework is social and environmental responsibility of its investments. With regards to social responsibility, governments can be said to be good, as generally their investments and policies are aimed to improve the life of people. With regards to environmental responsibility, many governments still choose the cheapest way to implement a project and do not fully consider the eventual environmental risks and consequences of their spending in their financial models. Although this approach saves resources in the short run, however, puts environmental and financial pressure on future generations and the government in the long run. A clear example is environmental protests in a number of countries, which put public pressure on the governments to finance the construction of needed recycling facilities, which were not built in time before the problem became noticed.

From the corporate perspective, the main areas where principles of RF can be applied and considered are:

- Big financial and consulting institutions policies;
- Alternative/ethical investments;
- Financial management within companies.

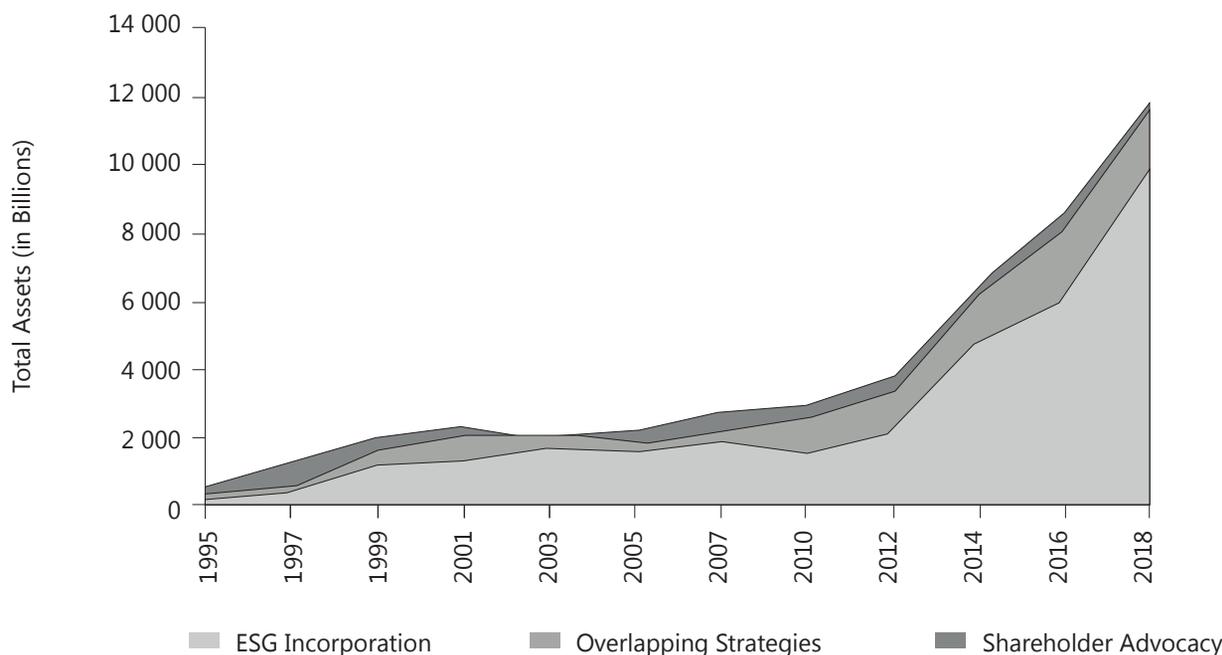
Large financial institutions are positioned in the core of our financial systems. Changes to their practices are immediately reflected in the code of financial conduct of other agents in the economy. Therefore, it is crucial for them to behave responsibly and to promote a morally correct behavior, while looking for profitable opportunities. These two targets are becoming easier to achieve together than ever before as consumers in developed countries are now looking at the ethical side of the business, not just pure numbers. Consumers want

banks to behave ethically and support good causes with their investments. Banks should be transparent, conduct responsible pricing, treat customers fairly, protect privacy of their clients and give honest financial advice. They should be self-regulators in embodying the best financial and moral practices across not only its employees, but also the businesses they finance. Today banks do not want to associate themselves with businesses with bad reputation or unethical image.

Consulting companies would also help to promote this image by recommending companies to produce and sell more "green" products, because this helps sales, as consumers, especially the young ones, do not want to buy unethical products (e.g. produced with child or unfairly paid labor). These ethical considerations matter a lot to millennial consumers as they give rise to the so-called «conscious capitalism», where purpose is prioritized over profits [3]. According to Deloitte's 2018 Millennial Survey, 80% of millennials believe that business success should be measured in terms of more than just financial performance, and should make a positive impact on society and the environment. This trend would lead to a positive shift in the business landscape for years to come.

A different large area of corporate financial responsibility is alternative/ethical investments. These are made by both institutional and retail investors, who recognize the importance and value attributed to delivering a measurable positive social and environmental impact on a sustainable basis. Currently, ethical investing is growing globally at an exceptional pace. According to the US SIF Foundation's 2018 Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends, as of year-end 2018, more than one out of every four dollars under professional management in the United States—\$12.0 trillion—was invested according to sustainable, responsible and impact investment strategies. From 2016 to 2018, sustainable, responsible and impact investing enjoyed a growth rate of 38 percent in the US (Figure 1).

Although this is a developed market, the rest of the world also looks impressive. It has been estimated by the Global Ethical Finance Forum, that there are over \$27 trillion worth of assets under management globally on ethical basis. Hence, there is definitely a very serious demand for these strategies, which is mainly driven by the motivations of investors to aim for strong financial performance, but who also believe that these investments should be used to contribute to advancements in social, environmental and governance practices [6]. To sum up, we can only state the obvious, that these types of investments are beneficial for the world, and that it is both a healthy and a profitable practice for financiers to properly consider social/environmental impacts of their capital allocations.



Source: US SIF Foundation / Источник: Фонд Сиф США

**Figure 1.** Sustainable and Responsible Investing in the United States 1995–2018  
Рис. 1. Устойчивое и ответственное инвестирование в США 1995-2018 гг.

Finally, considering financial management within companies, it should also be said that managerial practices should be responsible to clients and shareholders. Too often the compensation structure of top managers prioritizes short-term revenue growth over long-term profitability and the creation of enduring competitive advantage. Managers are often too focused on their perks and compensation packages including options, such that they are mainly focused on short term numbers and do not care as much about long term sustainable wellbeing of the company they manage. This misalignment of incentives leads to resources being allocated not in the most efficient and sustainable ways for the company, but more towards short term projects. This often leads to the company borrowing excessively to support ambitions of the CEO for growth, for example, by acquiring other companies. These deals are rarely as good as initially planned and generally acquirers tend to overpay, which then leads to future financial stress for the company. Overall, this means, that the shareholder often pays for the too optimistic ambitions of the management team. Financial responsibility in this context means that financial managers should be more realistic and conservative in good times, when access to capital is good, so that they don't get stuck in crisis times, when there is little capital, which is also more expensive because of the low risk-appetite of the market.

Additionally, honesty in financial operations and long-term view in everything financiers do are key to a sustainable future for the company. All consequences of actions should be analysed with a long-term view and their compliance to the company's overall strategy. This includes not only transparency in work, but also building trustworthy relations with suppliers (e.g. how promptly the company pays invoices), banks (debt service), government (tax payments etc.). In all their relations (with clients, other stakeholders) financiers must think and behave long-term. Obviously, poor financial management does not comply with responsible finance.

In terms of the challenges to these applications of financial responsibility in the corporate sector, the main ones are unwillingness to change to these new demands and the stereotype that all these new environmental/social considerations are expensive for the firm and represent extra work, whilst not giving much of the tangible benefit. However, reputation, whilst being intangible, eventually translates into money through clients and partnerships. It can be a competitive advantage that other companies would not be able to simply copy and so can attribute a great value to the business in the long run.

To conclude, whilst some parties can be unwilling to satisfy the new conditions of increasing financial responsibility and so find disadvantages in these changes (as with any change), the benefits greatly outweigh the few drawbacks that can be named. Arguments for

greater financial responsibility, whether they come from social, governmental or corporate considerations, are strong and clear. Financial systems allocate resources within our societies, and having their agents behave more sustainably, transparently, ethically and morally correct

cannot be bad for the outcome. These developments will fuel progress around the world and help create a more secured and sustainable future both financially and environmentally.

### Библиографический список

1. Пятанова, В. И. Направления совершенствования финансового менеджмента в секторе государственных услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2017. № 4 (94). С. 106–110.
2. Lucas, D. Valuation of government policies and projects // Annual Review of Financial Economics. 2012. Vol. 4. P. 39–58
3. How millennials are driving the rise of conscious capitalism. Bank Australia: Coming clean [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.theguardian.com/bank-australia-clean-money/2019/feb/20/how-millennials-are-driving-the-rise-of-conscious-capitalism> (дата обращения: 06.02.2020).
4. MicroSave Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microsave.net> (дата обращения: 06.02.2020).
5. The UK national network for responsible finance providers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://responsiblefinance.org.uk/> (дата обращения: 06.02.2020).
6. US SIF. The Forum for Sustainable and Responsible Investment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ussif.org> (дата обращения: 06.02.2020).
7. Veena, Y. A., Bhat, S. Responsible finance: concepts and challenges // MicroSave: Briefing Note. No. 128. July 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-responsible-finance-concepts-and-challenges-jul-2012.pdf> (дата обращения: 06.02.2020).

### References

1. Pyatanova V. I. Napravleniya sovershenstvovaniya finansovogo menedzhmenta v sektore gosudarstvennykh uslug [*Ways of enhancement of financial management in public sector*], Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [*Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*], 2017, no. 4 (94), pp. 106–110.
2. Lucas D. Valuation of government policies and projects, Annual Review of Financial Economics, 2012, Vol. 4, pp. 39–58
3. How millennials are driving the rise of conscious capitalism. Bank Australia: Coming clean. Available at: <http://www.theguardian.com/bank-australia-clean-money/2019/feb/20/how-millennials-are-driving-the-rise-of-conscious-capitalism> (accessed 06.02.2020).
4. MicroSave Consulting. Available at: <https://www.microsave.net> (accessed: 06.02.2020).
5. The UK national network for responsible finance providers. Available at: <https://responsiblefinance.org.uk/> (accessed: 06.02.2020).
6. US SIF. The Forum for Sustainable and Responsible Investment. Available at: <https://www.ussif.org> (accessed: 06.02.2020).
7. Veena, Y. A., Bhat, S. Responsible finance: concepts and challenges, MicroSave: Briefing Note, no. 128, July 2012. Available at: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-responsible-finance-concepts-and-challenges-jul-2012.pdf> (accessed 06.02.2020).

## Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок

**Рогуленко Татьяна Михайловна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

**Бондаренко Александр Александрович**

аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация, ORCID: 0000-0003-2995-4978, e-mail: tmguu@mail.ru; bondarenko281284@gmail.com

### Аннотация

Проанализированы проблемы формирования и совершенствования учетно-контрольной системы в информационном сопровождении управления стратегией железнодорожных перевозок.

Выполнение цели статьи, связанной с совершенствованием принципов и методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок на основе обобщения теории и передовой практики управления сложными экономическими системами, позволило разработать предложения, направленные на оптимизацию методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок. В частности, сформулированы основные задачи внутрикорпоративного хозяйственного планирования в представлении менеджеров, виды формируемых бизнес-планов, их взаимосвязь; определены условия, обеспечивающие результативность системы бизнес-планирования. Даны рекомендации по оперативному координатингу в контуре процессов планирования, совершенствования методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля. Определены подходы к анализу доходов и расходов по отдельным видам деятельности, методы анализа отклонений плановых показателей от фактических.

Проанализирован состав расходов железнодорожных транспортных предприятий и возможности использования их классификации для целей управления. Показаны возможности использования «директ-костинга» в компаниях железнодорожного транспорта, путем обеспечения отдельного учета постоянных и переменных затрат в разрезе наиболее существенных по уровню калькуляционных статей издержек, формирования номенклатуры расходов, непосредственно связанных с процессами создания конкретных продуктов и с объемами деятельности выделенных центров ответственности. Даны рекомендации по последовательности исчисления переменной себестоимости железнодорожных перевозок и финансового результата, состава ключевых показателей для планирования, отчетности и контроля работы структурных подразделений предприятий железнодорожного транспорта. Предложено в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей.

**Ключевые слова:** методы планирования, анализ доходов и расходов, компании железнодорожных перевозок, управление стратегией железнодорожных перевозок, внутрикорпоративное хозяйственное планирование, бизнес-планирование, внутрикорпоративный финансовый и производственный контроль.

**Цитирование:** Рогуленко Т.М., Бондаренко А.А. Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок // Управление. 2020. № 1. С. 63–72.



## Planning and analysis methods of revenues and expenses by individual activities of railway transport companies

**Rogulenko Tatyana**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management,  
ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

**Bondarenko Alexander**

Postgraduate student, State University of Management,  
ORCID: 0000-0003-2995-4978, e-mail: bondarenko281284@gmail.com

---

### Abstract

---

The problems of formation and improvement of accounting and control system in information support of management railway transportation strategy have been analyzed.

Implementation of the purpose of the article related to the improvement of the principles and planning and analysis methods of revenues and expenses for certain activities of railway transport companies on the basis of generalization of the theory and best practices of management of complex economic systems, allowed us to develop proposals aimed at optimizing the planning and analysis methods of profits and expenses for certain activities of railway transport companies. In particular, the main tasks of intra-corporate business planning in the presentation of managers, types of generated business plans, their relationship, have been formulated; the conditions that ensure the effectiveness of the business planning system have been defined. Recommendations for operational co-ordinating in the contour of planning processes, improving the methodology of intra-corporate financial and production control have been given. Approaches to the analysis of revenues and expenses for certain types of activities, methods of analysis of deviations of planned indicators from the actual ones have been determined.

The composition of the costs of railway transport enterprises and the possibility of using their classification for management purposes have been analyzed. The possibilities of using “direct costing” in railway transport companies have been shown, by providing separate accounting of fixed and variable costs in the context of the most significant cost items in terms of the level of calculation, the formation of the nomenclature of costs directly related to the processes of creating specific products and the volume of activity of the allocated responsibility centers. Recommendations on the sequence of calculating the variable cost of rail transport and financial results, the composition of key indicators for planning, reporting and monitoring of the structural units of railway transport enterprises have been given. It has been proposed to introduce additional analytical columns in the forms of internal reporting of railway companies, which will reflect the absolute and relative deviations of the values of budget indicators.

---

**Keywords:** planning methods, analysis of revenues and expenses, railway transport companies, management of railway transportation strategy, intra-corporate economic planning, business planning, intra-corporate financial and production control.

---

**For citation:** Rogulenko T.M., Bondarenko A.A. Название (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 63–72. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-63-72

---



Концептуальные основы стратегии развития российского железнодорожного комплекса – это прежде всего их информационная составляющая, сформированная из многочисленных и взаимосвязанных между собой массивов отчетных данных экономических субъектов, их контрольная и аналитическая обработка. Учетно-контрольная и аналитическая информация – это тот фундамент, на котором строится видение стратегов перспектив финансово-хозяйственного развития. От того, насколько это видение подкреплено научными знаниями и профессиональным опытом, зависит прочность фундамента стратегии, достижимость выбранных целей и используемых методов для их достижения (то есть профессиональная состоятельность тактики действий по пути движения к целям).

Преобразование массивов оперативной учетно-контрольной и аналитической информации экономического субъекта и многочисленных сведений извне (рейтинги, статистика, экономические и финансовые пресс-релизы и другие) в релевантную информацию для управления тактикой и стратегией развития являлось и особенно является в настоящее время экономических и политических потрясений актуальнейшей проблемой.

Российские методологи учета, контроля, анализа и отчетности, ученые не определились, каким должен быть концепт информационного сопровождения стратегии (то есть через какую систему можно получить релевантную информацию для решения управленческих задач). Поэтому и законодатели, и корпоративный управленческий персонал хозяйствующих субъектов занимаются «изобретательством» методов управления, основываясь на зарубежных моделях и стандартах, большинство которых к российской экономике не адаптированы, а если и можно их приспособить, то с большими издержками и потерей их информационной ценности.

Наличие проблем формирования и совершенствования учетно-контрольной системы в информационном сопровождении управления стратегией железнодорожных перевозок и спорные положения в их решении определили выбор темы исследования, ее формулирование, постановку цели исследования, а также состав и структуру вопросов, решаемых в ходе исследования для ее достижения.

Цель исследования заключается в совершенствовании принципов и методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок на основе обобщения теории и передовой практики управления сложными экономическими системами.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать состав расходов железнодорожных предприятий, применяемую классификацию затрат и дать рекомендации по ее совершенствованию;
- развить методику информационного обеспечения управления эксплуатационными расходами и себестоимостью перевозок на предприятиях железнодорожного транспорта;
- дополнить состав принципов и правила организационно-методического обеспечения функционирования системы бюджетирования на предприятиях железнодорожного транспорта;
- дополнить систему показателей оценки успешности реализации стратегии развития структурных единиц ОАО «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»).

Предметом исследования является организация и функционирование системы информационного учетно-аналитического и контрольного сопровождения Стратегии развития железнодорожных транспортных предприятий, сформированной для извлечения информации из базовых информационных подсистем: бухгалтерский учет (в официальном формате; для налоговых внешних и внутренних управленческих целей), статистический учет, свод корпоративных бюджетов, других и преобразования извлеченной информации в релевантную для решения управленческих задач.

Объектом исследования являются предприятия железнодорожного транспорта.

Многими российскими учеными-экономистами и аналитиками-практиками разработаны специальные методики расчета величины себестоимости перевозок для конкретных условий работы. Суть этих методик заключается в установлении зависимости динамики эксплуатационных расходов от изменений показателей объемов работы, а также длительности времени, необходимого на осуществление отдельных операций, связанных с перевозочным процессом. К таким методам, в частности, можно отнести: расчет расходов по отдельным статьям принятой номенклатуры затрат; расчет коэффициента изменения среднестроительной себестоимости перевозок; расчет удельного веса расходов; расчет себестоимости методом единичных расходных ставок.

Инициаторы таких методик в подавляющем своем большинстве относят планирование себестоимости перевозок для конкретных условий работы к бюджетированию, а в некоторых публикациях этот процесс определен как бюджетное планирование деятельности по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз». Выше нами уже подчеркивалось – вся эта

деятельность давно известна как «внутрихозяйственное планирование и прогнозирование». С тех времен ничего не изменилось, разве что информационные технологии составления планов и прогнозов. Поэтому мы не сторонники вместо термина «внутрихозяйственное планирование и прогнозирование» пользоваться термином «бюджетирование», даже несмотря на то, что он уже используется официальными институциональными регуляторами (Центральный банк Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации и др.), в научном и деловом оборотах.

На практике, как правило, чаще всего используется метод планирования «снизу-вверх», тогда как, на наш взгляд, более целесообразно практиковать оба метода. Основанием для такого мнения является следующее. На начальном этапе формирования плановых показателей удобно проводить расчеты, отталкиваясь от плановых сводок показателей деятельности от каждого структурного звена в отдельности. Далее следует обобщить информацию в целом по хозяйствующему субъекту, структурируя информацию для анализа предполагаемых в расчетах сумм финансовых результатов. Такая информация позволяет своевременно вносить необходимые коррективы по принципу «сверху вниз», то есть направить бизнес-планы центров на доработку. В сопровождении к такой отправке должны значиться конкретные рекомендации по внесению изменений в соответствии с общими задачами, стоящими перед холдингом ОАО «РЖД» в целом. Заметим, что до получения окончательной утвердительной подписи руководства разработанные в структурных подразделениях бизнес-планы должны обязательно пройти несколько итераций. Только в этом случае можно получить наиболее рациональное соотношение между плановыми установками и ресурсами, которыми располагают подразделения холдинга для их осуществления в конкретном пространстве (регионы) и времени (текущее и перспективное).

Регламентация процессов финансового планирования, а также мониторинга всех показателей хозяйствования и принятия решений на основе выявленных отклонений закрепляется во внутренних нормативных положениях. Как отмечает Н. П. Терешина, наличие единого описания процедур, рассматривается как одно из условий согласованных действий отдельных работников, и всего подразделения в целом [10]. Так, в частности, в ОАО «РЖД» принято Положение о порядке планирования финансово-экономических показателей железных дорог. Этот документ определяет основные приемы и способы бюджетного планирования эксплуатационных расходов железнодорожных

предприятий, входящих в данное общество. При разработке нормативного документа, регламентирующего процессы финансового планирования для конкретной транспортной компании, необходимо утвердить следующие составляющие: состав используемых показателей; процедуры разработки бизнес-планов и обобщения показателей; процедуры подготовки отчетов об их исполнении; формат отчетности и технология заполнения отдельных ее форм; частота проведения план-фактного сопоставительного анализа.

На рисунке 1 представлен перечень основных задач внутрикорпоративного хозяйственного планирования, решать которые, по представлению аналитиков и, на наш взгляд, необходимо в первую очередь.

Все виды формируемых бизнес-планов должны быть взаимосвязаны между собой посредством наличия в них корреспондирующих статей, например, планируемая сумма выручки в плане продаж должна соответствовать объемам продаж в заданном диапазоне цен и показателей тарифных сеток перевозочных услуг.

Составляемые структурными подразделениями бизнес-планы подразделяются на операционные (основа прогнозирования расходов и доходов по текущим операциям) и финансовые (движение денежных потоков на покрытие расходов и потоков, формирующих доходы). Комплекс операционных бизнес-планов необходим для координирования планов производственно-хозяйственной деятельности всех входящих в холдинг подразделений и установления соответствий их назначений имеющимся в распоряжении подразделений всех видов ресурсов. В состав операционных бизнес-планов входят: план продаж; план оказания перевозочных услуг; сметы затрат (в разрезе функциональных подразделений); план инвестиций и капитальных вложений; план закупок локомотивов, запчастей и другого оборудования для ремонтных работ. Каждый из указанных бизнес-планов, кроме смет эксплуатационных затрат и специфических расходов, содержит показатели в натуральном выражении, определяющие объемы хозяйствования.

Бизнес-план по продажам формируется по центрам ответственности, видам деятельности, а также хозяйствам в составе компаний железнодорожного транспорта. В нем закрепляются показатели объемов продаж и выручки от реализации в стоимостном выражении. Объем реализации планируется с помощью натуральных, либо условно-натуральных измерителей. Стоимостные показатели выручки по видам перевозок планируются на основе их зависимости от объемных показателей деятельности,



Составлено авторами по материалам источника [11] / Compiled by the authors on the materials of the source [11]

**Рис. 1.** Задачи внутреннего планирования в представлении менеджеров  
Figure 1. The objectives of the internal planning presentation managers

в соответствии с используемыми тарифами на перевозки, установленным индексом их изменения и прогнозным уровнем инфляции. Объем продаж по основной деятельности – транспортировке грузов и пассажиров – выражается через показатели в приведенных километрах. Например, для планирования объема грузовых перевозок используется показатель грузооборота, выраженного в тонно-километрах. Для планирования объема пассажирских перевозок используется показатель пассажирооборота, измеряемого в пассажиро-километрах. Также в плане продаж могут закладываться объемы перевозки почты и багажа, измеряемые в тонно-километрах. Из информации таких бизнес-планов подразделений составляется сводный бизнес-план продаж, закрепляющий общий плановую величину выручки холдинга ОАО «РЖД».

Доходы по текущей (операционной) деятельности в компаниях железнодорожного транспорта складываются из двух составляющих: доходы от основных видов деятельности и доходы, полученные от прочих видов деятельности (подсобно-вспомогательной). К доходам от основной деятельности относятся доходы от: грузовых перевозок; пассажирских перевозок в дальнем следовании; пассажирских перевозок в пригородном сообщении; предоставления услуг

инфраструктуры; предоставления услуг локомотивной тяги; ремонта подвижного состава; научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы; строительства объектов инфраструктуры; предоставления услуг социальной сферы.

К доходам, полученным от прочей деятельности, можно отнести доходы от: ремонта подвижного состава компаний-собственников; сдачи подвижного состава в аренду; производства промышленной продукции; строительства; других видов выполняемых работ и оказываемых услуг. Кроме того, железнодорожные предприятия могут получать доходы от финансовой и инвестиционной деятельности.

В производственных планах перевозочных услуг и иных работ закрепляются объемные и качественные показатели их производства в разрезе видов деятельности и хозяйств в составе компаний железнодорожного транспорта. Для планирования объемов производства используются натуральные калькуляционные единицы: вагоно-километры, вагоно-часы и др. Весь ряд показателей производства – это натуральные измерители номенклатуры и объемов перевозочных услуг в расчете на перспективу.

Для составления смет эксплуатационных расходов нормы основных затрат «привязываются» к калькуляционным единицам объемов транспортных

услуг и работ, либо к протяженности путей, железнодорожного полотна, количеству имеющихся машин, устройств и оборудования. Для расчета постоянных расходов могут использоваться ненормируемые показатели, исчисленные на основе статистических данных за предшествующие периоды.

Бизнес-планы с чисто финансовыми показателями должны составляться с расчетом на то, чтобы представленная в них информация показывала возможность решения целого комплекса важных задачи. Главными задачами следует считать: обеспечение непрерывного кругооборота денежных средств; полное и своевременное выполнение обязательств по уплате налогов и других обязательных платежей перед бюджетами разных уровней и государственными внебюджетными фондами; соблюдение интересов собственника (перечисление дивидендов в доход федерального бюджета) и инвесторов (отдача на сложенные средства); осуществление контроля за финансовым состоянием и платежеспособностью холдинга; выявление скрытых резервов и их мобилизация; обеспечение прироста оборотных денежных средств; обеспечение сбалансированности будущих доходов и расходов холдинга.

Разработке свода финансовых планов предшествует серьезная подготовительная работа. Во-первых, это анализ показателей финансового состояния структур и холдинга в целом. Во-вторых, это установление задач финансовой стабильности на ближайший отчетный период в режиме альтернатив, с тем чтобы можно было выбрать наиболее рацио-

нальный состав финансовых источников и обязательств. В-третьих, это установление прогноза финансовых ресурсов, обеспечивающих успешное хозяйствование в предстоящем отчетном периоде. При этом финансовые прогнозы должны быть скоординированы и аналогичными индикаторами в Экономической стратегии развития холдинга. Таким образом, разработка финансовых планов холдинга позволяет оптимизировать его финансовые потоки, установить баланс между поступлением денежных средств и их использованием, а также определить в случае необходимости объем и сроки финансирования из внешних источников (федерального бюджета и коммерческих банков).

На основе научно обоснованных предложений специалистов нами сформулирован ряд условий, обеспечивающих результативность системы бизнес-планирования применительно к специфике компаний железнодорожного транспорта (табл. 1) [1; 2; 3; 8; 9]. Это непрерывность процесса, оптимальная степень детализации показателей, директивный характер принятых назначений, вовлеченность в процесс системных координаторов центров ответственности, использование результатов анализа деятельности предшествующих отчетных периодов.

В ходе исследования разработан вариант интегративной модели управления бизнес-процессами в формате оперативного координатинга, целесообразность введения которого на практике заключается в отражении специфики управленческой и хозяйственной деятельности структурных

Таблица 1

**Требования к организации бизнес-планирования**

Table 1. Requirements for business planning organization

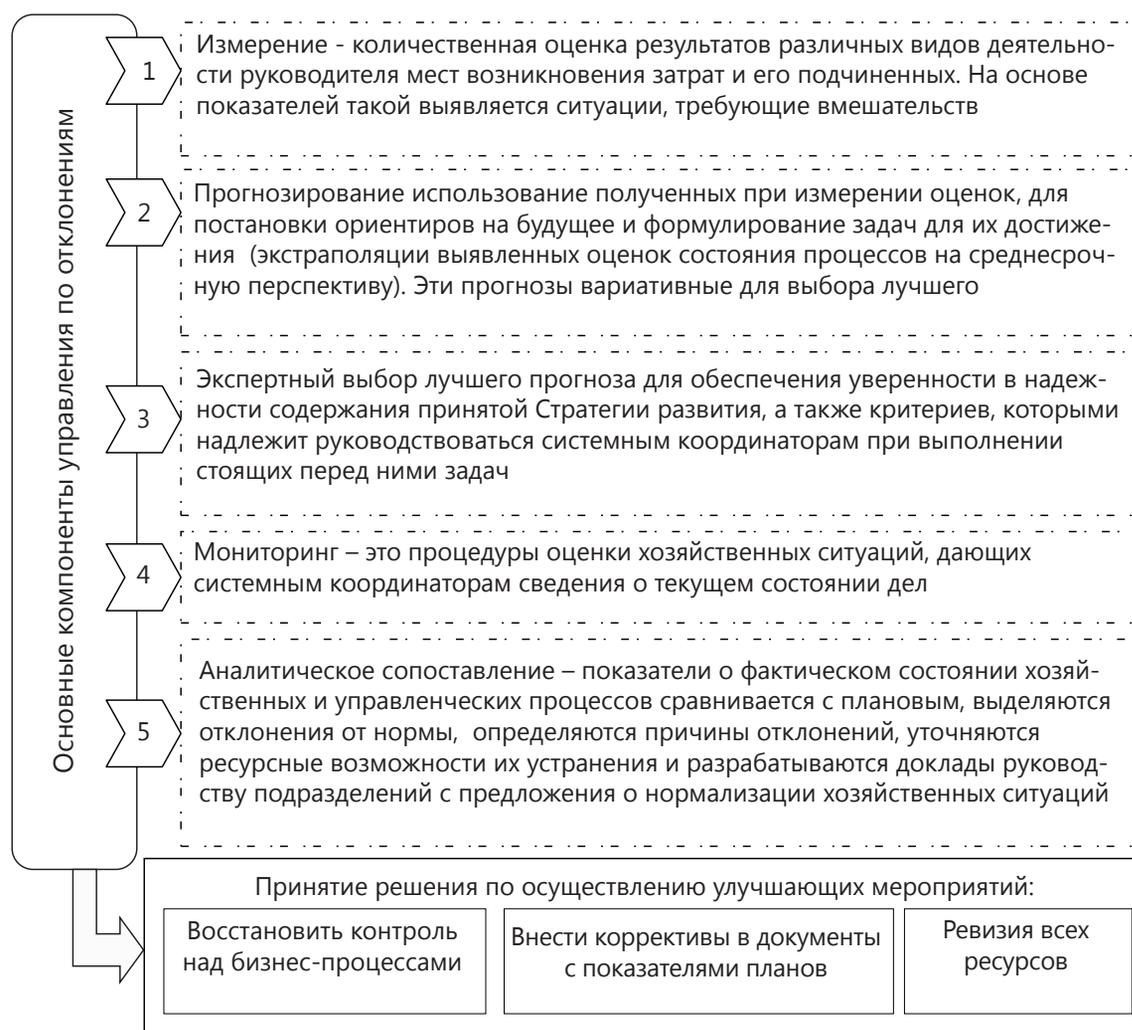
Требование	Содержание
Непрерывность процесса	Соблюдение условия непрерывности позволяет обеспечить последовательное достижение стратегических задач планирования, а также постоянный координатинг достигнутых показателей и их сравнение с поставленными целями. Планы на ближайший год формируются с учетом требований к показателям на последующий год – таким образом, показатели разных лет взаимоувязываются в единую цепочку
Оптимальная степень детализации показателей	Плановые показатели не должны быть излишне детализированы. Вместе с тем, неоправданное их агрегирование может привести к потере прозрачности и затруднить управление ими и их мониторинг. Выделение конкретных показателей следует производить с учетом их существенности, то есть степени влияния на конечный финансовый результат деятельности структур и холдинга в целом
Директивный характер показателей	Все показатели после утверждения бизнес-планов должны носить директивный характер. На практике это означает нежелательность их пересмотра. План-фактный анализ таких показателей дает возможность своевременно выявить отклонения в бизнес-процессах, установить причины и ответственных лиц для устранения негативных ситуаций. Вместе с тем, должна оставаться возможность пересмотра показателей в случае существенного изменения условий деятельности
Участие в планировании руководителей ЦФО	Действенность результатов планирования повышается в разы, если в процесс планирования показатели вовлекаются системные координаторы разных уровней, за которыми и закрепляется в последующем ответственность за исполнение планов
Использование результатов анализа деятельности за предшествующие периоды	Анализ данных о достигнутых результатах работы в предшествующие периоды деятельности структур и холдинга в целом является одним из главных источников информации для внутрикорпоративного планирования, который позволяет выявить принять в расчет специфику проявления различных факторов, влияющих на итоги функционирования конкретного подразделения хозяйствующего субъекта

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

подразделениях ОАО «РЖД». Следует подчеркнуть, что вводимый нами термин «координатинг» вбирает с себя два ныне используемых термина «управленческий учет» и «контроллинг». В соответствии с требованиями оперативного координатинга в контуре процессов планирования компаниям железнодорожного транспорта надлежит постоянно совершенствовать методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля. В их внутренних документах следует указывать объекты и субъекты контрольных действий, периодичность их проведения, порядок отражения отклонений от плановых величин, требования к содержанию отчетности и т. д. [4; 5; 6; 7; 12]. Особое значение в системе координатинга имеет процесс выявления отклонений от плановых назначений и индикаторов Стратегии в каждом ее этапе реализации. Для начала необходимо установить оптимальную периодичность проведения контрольных

процедур – как часто будет производиться контрольно-сопоставительный план-фактный анализ. Далее на основе интерпретации полученной информации формируются варианты необходимых корректировок планов в контуре исследуемого этапа реализации назначений стратегии. Как правило, минимальный интервал для осуществления оперативного координатинга этих мероприятий равняется месяцу.

При выявлении отклонений системные координаторы надлежит акцентировать внимание в первую очередь на значимых по величине и рискованности отклонениях – тех, которые могут существенно повлиять на конечный результат функционирования всей транспортной системы железных дорог. Для решения такой задачи нами разработана модель, иллюстрирующая функциональные слагаемые и последовательность шагов в управлении по отклонениям (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 2.** Функциональные слагаемые модели управления по отклонениям  
Figure 2. Functional terms of the deviation control model

Проведенное исследование показало, что в тех предпринимательских структурах, где бизнес-планирование финансово-хозяйственной деятельности прочно встроено в практику управления, отчеты об исполнении плановых назначений составляются не чаще одного раза в месяц, следовательно, их контроль осуществляется с такой же частотой. По нашему мнению, такая периодичность представления отчетов недостаточна, ибо не может обеспечивать экстрого реагирования системных координаторов на возникновение проблем, особенно с учетом экономической нестабильности всей хозяйственной системы страны. Контроль должен быть непрерывным, а подконтрольные показатели следует мониторить

не только по видам затрат, но и по сферам финансово-хозяйственной деятельности (табл. 2).

Существует несколько методов анализа отклонений плановых показателей (табл. 3). В целом по результатам проведенного анализа отклонений системные координаторы принимают решения о применении тех или иных мер персональной ответственности к руководителям соответствующих центров ответственности.

Действенными методами исправления ситуаций следует считать и решения по перераспределению между центрами ответственности различных видов ресурсов для ликвидации возникших отклонений, а также по корректировке планов с учетом новых

Таблица 2

**Анализ доходов и расходов по отдельным видам деятельности АО ФПК-Логистика в сравнении с планом за 6 месяцев 2016 г.**

Table 2. The analysis of incomes and expenses on separate kinds of activity of JSC FPC Logistics in comparison with the plan for 6 months 2016

Вид деятельности	Доходы, тыс. руб.			Расходы, тыс. руб.			Финансовый результат, тыс. руб.					Рентабельность затрат (финансовый результат/расходы), тыс. руб.
	Факт	План	% выполнения (гр.2/гр.3 *100%)	Факт	План	% перерасхода (экономии) (гр.5/гр.6 *100%-100%)	Факт (гр.2-гр.5)	План (гр.3-гр.6)	Процент выполнения (гр.8/гр.9 *100%)	Факт (гр.8/гр.5* 100%)	План (гр.9/гр.6* 100%)	Процент выполнения (гр.11/гр.12 *100%)
Пассажирские перевозки всего	1 649 723	1 615 003	102	1318 978	1331 451	0,9	330 745	283 552	116	25,0	21,3	117,4
Дальнее направление	1 134 930	1103 546	103	870 526	880 097	1,9	264 404	223 449	118	30,3	25,4	119,3
Пригородное направление	514 793	511 457	101	448 452	451 354	0,6	66 341	60 103	110	14,8	13,3	111,3

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Таблица 3

**Методы анализа отклонений плановых показателей от фактических**

Table 3. Methods of analysis of deviations of planned indicators from actual ones

Используемый метод	Содержание
Традиционный анализ отклонений, предполагающий корректировку лишь последующих планов	Анализ отклонений основан на сравнении фактических и плановых показателей. В случае установления значительного (существенного) уровня отклонения вносятся коррективы в бюджетные показатели последующих периодов
Анализ отклонений с принятием управленческих решений корректирующего характера	Детальный факторный анализ отклонений, предполагает оценку влияния каждого фактора в отдельности на итоговые показатели работы. Устанавливаются приоритеты влияния отдельных факторов на величину итогового показателя. По итогам такого анализа вырабатываются управленческие решения, имеющие целью внести коррективы в существующие условия
Анализ отклонений в условиях неопределенности	При данном анализе все ключевые параметры деятельности предприятия задаются в виде интервалов неопределенности. Оценка отклонений производится с помощью статистического моделирования
Анализ отклонений с использованием методов стратегических оценок и сопоставлений	Анализ и оценка отклонений производится с позиции влияния на реализацию стратегических задач предприятия. Таким образом, каждое отклонение оценивается с точки зрения соответствия текущей деятельности стратегическим целям. В случае, когда величина отклонений признается значимой для реализации стратегического развития предприятия, долгосрочные цели также могут пересматриваться

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

обстоятельств, включая пересмотр оперативных задач, лежащих в основе планирования.

Транспортные железнодорожные компании, входящие в состав ОАО «РЖД», используют утвержденный перечень форм внутренней отчетности ф. № 1 «Оперативные сведения по финансовым результатам, ф. № 7-у «Внутрифирменная управленческая отчетность» и др.), показатели которых имеют весьма обобщенный вид и не обеспечивают возможность сопоставления фактических и запланированных результатов в разрезе выделенных центров финансовой ответственности.

На наш взгляд, для принятия оперативных управленческих решений корректирующего характера в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний следует ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей. Это позволит осуществлять контроль финансово-хозяйственной деятельности в ее динамике и оперативно реагировать на возникающие отклонения от заданных параметров.

Итак, в ходе исследования сформулированы основные задачи внутрикорпоративного хозяйственного планирования в представлении менеджеров, виды формируемых бизнес-планов, их взаимосвязь;

- определены условия, обеспечивающие результативность системы бизнес-планирования, требования к организации применительно к специфике компаний железнодорожного транспорта;
- даны рекомендации по оперативному координатингу в контуре процессов планирования, совершенствования методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля, в части объектов и субъектов контрольных действий, периодичности их проведения, порядка отражения отклонений от плановых величин, требований к содержанию отчетности и т. д.;
- определены подходы к анализу доходов и расходов по отдельным видам деятельности, методы анализа отклонений плановых показателей от фактических;

- проанализирован состав расходов железнодорожных транспортных предприятий и возможности использования их классификации для целей управления;
- определен примерный перечень расходов железнодорожных транспортных предприятий, связанных с объемом выполненных работ в соответствии с рекомендуемыми калькуляционными единицами, в том числе для отражения информации о наиболее существенных по удельному весу издержках, входящих в статью «Прочие расходы»;
- показаны возможности использования «директ-костинга» в компаниях железнодорожного транспорта, путем обеспечения раздельного учета постоянных и переменных затрат в разрезе наиболее существенных по уровню калькуляционных статей издержек, формирования номенклатуры расходов, непосредственно связанных с процессами создания конкретных продуктов и с объемами деятельности выделенных центров ответственности;
- даны рекомендации по последовательности исчисления переменной себестоимости железнодорожных перевозок и финансового результата
- даны рекомендации по составу ключевых показателей для планирования, отчетности и контроля работы структурных подразделений предприятий железнодорожного транспорта, предложено в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей.

Внедрение в практику деятельности компаний железнодорожных перевозок представленных в исследовании предложений, позволит повысить уровень и эффективность управления и оптимизировать эксплуатационные расходы компаний железнодорожного транспорта.

### Библиографический список

1. Баринаова, Л. Е., Протасьев, В. Б. Новые подходы к организации внедрения системы контроллинга в корпоративную структуру: учебник. М.: Инфра-М, 2009. 447 с.
2. Богданович, И. С., Соболева, О. А. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2014. № 5. С. 66–74.

### References

1. Barinova L. E., Protas'ev V. B. *Novye podkhody k organizatsii vnedreniya sistemy kontrollinga v korporativnuyu strukturu: uchebnik* [New approaches to the organization of implementation of the controlling system in the corporate structure: a textbook], Moscow, Infra-M, 2009, 447 p.
2. Bogdanovich I. S., Soboleva O. A. *Mesto vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya predpriyatiem i forma ego organizatsii* [The place of internal control in the enterprise management

3. Бодяко, А. В. Значение конкурентных стратегий и технологий принятия решений по управлению предпринимательскими структурами холдингового типа при разработке методологии внутрикорпоративного контроля // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 3. С. 278–284.
4. Бодяко, А. В. Консолидация плановой и отчетной информации для внутрикорпоративного контроля в предпринимательских структурах холдингового типа // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/a90/a90aff8bd7829faaf6b90ff7c9b24f64.pdf> (дата обращения: 15.01.2020).
5. Бодяко, А. В., Пономарева, С. В. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение управления инновационным развитием экономического субъекта: монография. М.: Русайнс, 2017. 200 с.
6. Звягинцева, И. И., Зуева, Т. И. Разработка системы управления рисками предприятий – участников жизненного цикла авиационной техники // Управление. 2018. № 2. С. 39–45.
7. Мельник, М. В. Эволюция методологии экономической устойчивости организаций в условиях инвестиционной экономики // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 1. С. 377–386.
8. Пономарева, С. В. Принципы, методы и инструменты формирования бухгалтерской отчетности для целей управления сегментами бизнеса // Вестник университета. 2013. № 4. С. 181–187.
9. Рогуленко, Т. М., Лукин, Д. С. Концепция управленческого учета на предприятии // Вестник университета. 2015. № 1. С. 57–162.
10. Терешина, Н. П. и др. Расходы инфраструктуры ж/д транспорта. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2010. 224 с.
11. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iteam.ru> (дата обращения: 15.01.2020).
12. Rogulenko, T., Bodyako, A., Zelenov, V., Ponomareva, S., Mironenko, V. Budgeting-based organization of internal control // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. Vol. 11. No. 11. P. 4104–4117.
- system and the form of its organization], Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: ekonomicheskie i tekhnicheskie nauki, 2014, no. 5, pp. 66–74.
3. Bodyako A. V. Znachenie konkurentnykh strategii i tekhnologii prinyatiya reshenii po upravleniyu predprinimatel'skimi strukturami kholdingovogo tipa pri razrabotke metodologii vnutri korporativnogo kontrolya [The importance of competitive strategies and decision-making technologies for the management of business structures of the holding type in the development of the methodology of internal control], RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia, 2016, no. 3, pp. 278–284.
4. Bodyako A. V. Konsolidatsiya planovoi i otchetnoi informatsii dlya vnutri korporativnogo kontrolya v predprinimatel'skikh strukturakh kholdingovogo tipa [Consolidation of planned and reporting information for internal corporate control in business structures of holding type], Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal, 2016, no. 3. Available at: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/a90/a90aff8bd7829faaf6b90ff7c9b24f64.pdf> (accessed 15.01.2020).
5. Bodyako A. V., Ponomareva S. V. Uchetno-analiticheskoe i kontrol'noe obespechenie upravleniya innovatsionnym razvitiem ekonomicheskogo sub'ekta: monografiya [Accounting-analytical and control support of innovative development management of the economic subject: a monograph], Moscow, Rusains, 2017, 200 p.
6. Zvyagintseva I. I., Zueva T. I. Razrabotka sistemy upravleniya riskami predpriyatii – uchastnikov zhiznennogo tsikla aviatsionnoi tekhniki [Development of the risk management system of the enterprises – participants of the life cycle of aviation technics], Upravlenie, 2018, no. 2, pp. 39–45.
7. Mel'nik M. V. Evolyutsiya metodologii ekonomicheskoi ustoychivosti organizatsii v usloviyakh investitsionnoi ekonomiki [Evolution of the methodology of economic stability of organizations in an investment economy], Audit i finansovyi analiz, 2016, no. 1, pp. 377–386.
8. Ponomareva S. V. Printsipy, metody i instrumenty formirovaniya bukhgalterskoi otchetnosti dlya tselei upravleniya segmentami biznesa [Principles, methods and tools of accounting reporting for business segment management], Vestnik Universiteta, 2013, no. 4, pp. 181–187.
9. Rogulenko T. M. Kontseptsiya upravlencheskogo ucheta na predpriyatii [The Concept of management accounting at the enterprise], Vestnik Universiteta, 2015, no. 1, pp. 157–162.
10. Tereshina N. P. [et al]. Raskhody infrastruktury zh/d transporta [Costs of infrastructure of railway transport], Moscow, Uchebno-metodicheskii tsentr po obrazovaniyu na zheleznodorozhnom transporte, 2010, 224 p.
11. Tekhnologii korporativnogo upravleniya [Corporate management technologies]. Available at: <https://iteam.ru> (accessed 15.01.2020).
12. Rogulenko T., Bodyako A., Zelenov V., Ponomareva S., Mironenko V. Budgeting-based organization of internal control, International Journal of Environmental and Science Education, 2016, vol. 11, no. 11, pp. 4104–4117.

## Типы организационной культуры как предикторы корпоративной социальной ответственности

Ци Жунчао

соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
г. Курск, Российская Федерация, ORCID: 0000-0001-5264-1967, e-mail: rongchao7@gmail.com

---

### Аннотация

---

**К**орпоративная социальная ответственность в последнее время стала значимой частью деятельности любой организации. Между тем и организационная культура, несомненно, имеет решающее и основополагающее значение для устойчивого функционирования организаций. Целью данного исследования явилось определение связей между организационной культурой и корпоративной социальной ответственностью.

Для достижения поставленной цели был использован линейный регрессионный анализ. Данные о четырех типах организационной культуры и мнения сотрудников различных предприятий восьми отраслей промышленности сравнивались с помощью дисперсионного анализа ANOVA. Выдвинуто три гипотезы о том, что: все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности «эффективность деятельности организации в отношении социальных вопросов»; все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности «организация соблюдает интересы своих агентов»; разные типы организационной культуры доминируют в разных отраслях промышленности.

Проведенное эмпирическое исследование предприятий восьми отраслей промышленности показало связь между типами организационной культуры и корпоративной социальной ответственностью. В разных отраслях промышленности доминируют разные типы организационной культуры. Кроме того, некоторые типы организационной культуры более важны для различных направлений корпоративной социальной ответственности. В процессе исследования были получены результаты, которые показали, что все анализируемые типы организационной культуры прогнозируют направления корпоративной социальной ответственности, отвечающие за эффективность работы организации в отношении социальных вопросов и показывают ее эффективное исполнение. Типы организационной культуры «клан», «иерархия» и «бюрократия» предоставляют возможность антиципации того, что организация уважает интересы своих агентов. В результате разработана модель, показывающая их взаимосвязь.

---

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, организационная культура, типы организационной культуры, прогнозирование, организация, промышленность, анализ, модель.

---

**Цитирование:** Ци Жунчао. Типы организационной культуры как предикторы корпоративной социальной ответственности//Управление. 2020. № 1. С. 73–82.

---

## Types of organizational culture as predictors of corporate social responsibility

Zi Gunchao

Postgraduate student, Southwestern State University, Kursk, Russia,  
ORCID: 0000-0001-5264-1967, e-mail: rongchao7@gmail.com

---

### Abstract

---

Corporate social responsibility has recently become an important part of any organization's activities. However, organizational culture is undoubtedly crucial and fundamental for the sustainable functioning of organizations. Thus, the purpose of this study was to determine the relationship between organizational culture and corporate social responsibility.

Linear regression analysis was used to achieve this goal. Data on four types of organizational culture and the opinions of employees from different enterprises in eight industries were compared using ANOVA variance analysis. Three hypotheses have been put forward that: all types of organizational culture predict the direction of corporate social responsibility "the effectiveness of the organization's activities in relation to social issues"; all types of organizational culture predict the direction of corporate social responsibility "the organization meets the interests of its agents"; different types of organizational culture dominate in different industries.

An empirical study of enterprises in eight industries has shown the relationship between types of organizational culture and corporate social responsibility. Different types of organizational culture dominate in different branches of industry. In addition, certain types of organizational culture are more important for different areas of corporate social responsibility. In the course of the research, the results were obtained, which showed that all the analysed types of organizational culture predict the directions of corporate social responsibility that are responsible for the effectiveness of the organization's work in relation to social issues and show its effective implementation. The "clan", "hierarchy", and "bureaucracy" types of organizational culture provide an opportunity of anticipation of circumstance that the organization respects the interests of its agents. As a result, a model has been developed, that shows their relationship.

---

**Keywords:** corporate social responsibility, organizational culture, types of organizational culture, forecasting, organization, industry, analysis, model.

---

**For citation:** Zi Gunchao. Types of organizational culture as predictors of corporate social responsibility (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 73–82. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-73-82

---



Корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) является важной частью в управлении современной организацией, а организационная культура имеет основополагающее значение для устойчивого функционирования организаций.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, получившая широкое распространение в бизнес-отчетности. Каждая организация имеет политику в отношении КСО, которая ежегодно составляет отчет с подробным описанием своей деятельности. Организация способна распознавать корпоративную деятельность, которая является социально ответственной, и деятельность, которая таковой не является. Каждая организация обязана ввести в действие политику, которая касается корпоративной социальной ответственности. Она ежегодно составляет отчет, в котором детализируется вся корпоративная деятельность.

Ученые многих стран указывают на то, что организационная культура воздействует на степень результативности работы организации и ее долгосрочную эффективность [1; 4]. Эмпирические исследования показывают значимость организационной культуры для повышения эффективности деятельности организации [7; 9].

Организационная культура – это важная часть, которую динамично развивающиеся организации должны учитывать для развития определенных конкурентных преимуществ, обеспечивающих повышение эффективности работы организации. Зачастую сотрудники лучше работают над достижением целей организации, если считают себя частью организационной культуры. Чем лучше сотрудники знают правила, нормы и ценности, которым они должны следовать, тем лучше они себя чувствуют в организации, поскольку это дает им чувство порядка и безопасности. Если сотрудники чувствуют себя комфортно в организации, они готовы вносить большой вклад в эффективность и результативность организации, тем самым влияя на продуктивность деятельности. Такие сотрудники будут более целеустремленными, эффективными, инновационными, успешными и будут испытывать положительные эмоции, такие как радость, гордость и энтузиазм, на рабочем месте.

Экстраполируя влияние культуры на поведение членов организации, мы говорили о влиянии культуры на эффективность организации. В литературе можно найти множество концептуализаций организационной культуры, мы приняли конкурирующую систему ценностей, поскольку это, пожалуй, самый популярный подход к оценке культуры, где интерес заключается в отношении культуры к организационной деятельности.

Согласованность в отношении определенных форм поведения способствует более быстрому выявлению и исправлению нарушений. Сотрудники сталкиваются с меньшей неопределенностью относительно правильности действий и могут реагировать более адекватно и быстро в неожиданных ситуациях. Одними из основных факторов конкурентоспособности в условиях современного общества является гибкость и умение приспосабливаться к изменениям рынка [5].

Согласованность целей облегчает координацию действий сотрудников. Новые сотрудники быстрее социализируются и могут быстрее адаптироваться благодаря более широкому консенсусу убеждений и неконфликтному характеру целей и деятельности организации. Согласование основных ценностей и убеждений обеспечивает высокую степень интеграции и координации. Такое соответствие между общепринятыми убеждениями и реальной практикой повышает эффективность работы организации.

Существуют теоретические работы, рассматривающие взаимосвязь организационной культуры и корпоративной социальной ответственности [2; 3; 10]. Исходя из проведенного анализа соответствующей научной литературы, в нашем исследовании был изучен процесс прогнозирования корпоративной социальной ответственности типами организационной культуры. В частности, рассмотрен вопрос о том, какой тип организационной культуры («клан», «рынок», «иерархия», «бюрократия») прогнозирует какое направление корпоративной социальной ответственности [8].

С целью определения связи между корпоративной социальной ответственностью и организационной культурой, было проведено анкетирование сотрудников предприятий промышленных отраслей. Работа проводилась на ведущих российских предприятиях следующих восьми отраслей промышленности: металлургия, электроэнергетика, химическая промышленность, топливная промышленность, машиностроение и металлообработка, лесная промышленность, промышленность строительных материалов и легкая промышленность.

Для проведения исследования были выдвинуты следующие гипотезы.

1. Все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности – «эффективность деятельности организации в отношении социальных вопросов».

2. Все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности – «организация соблюдает интересы своих агентов».

3. Разные типы организационной культуры доминируют в разных отраслях промышленности.

Для нахождения взаимосвязи между типами организационной культуры и корпоративной социальной ответственностью, было проведено эмпирическое исследование на российских предприятиях электроэнергетической промышленности (123 респондента), металлургической (150 респондентов), топливной (184 респондента), химической (170 респондентов), легкой промышленности (111 респондентов), лесной (139 респондентов), машиностроения и металлообработки (113 респондентов) и на предприятиях строительных материалов (95 респондентов).

Проведение исследования проходило с помощью разработанной анкеты, состоящей из пунктов, содержащих вопросы и утверждения, соответствующие четырем типам организационной культуры и направлениям корпоративной социальной ответственности.

Полученные данные сравнивались с помощью дисперсионного анализа. Для поиска статистически значимых связей между типами организационной культуры и корпоративной социальной ответственности был использован линейный регрессионный анализ. Общее число респондентов составило 1 085 человек.

На рисунке 1 представлены данные, согласно мнениям сотрудников об их организации как о типе организационной культуры «иерархия». Сотрудники акцентировали свое внимание на том, что для поддержания порядка в организации должна быть строгая иерархия и необходим контроль расходов, чтобы не было беспорядка. Наименьшую оценку дали тому, что в организации существуют неформальные нормы и правила, которым должен следовать каждый сотрудник, и они не должны нарушаться, даже если сотрудник считает, что действует в пользу организации, в которой он работает.

На рисунке 2 представлены мнения сотрудников об организациях, в которых они работают, как о типе организационной культуры «рынок». Для них очень важно следить за изменениями рынка, чтобы своевременно реагировать на них. По полученным данным, наименьшее внимание уделяется тому, чтобы вовремя и взаимовыгодно разрешать конфликты в случае их возникновения.

Рисунок 3 отражает данные о мнениях сотрудников об их организации как о типе организационной культуры «клан». Высоко оценено то, что каждый член коллектива должен прикладывать максимальные усилия для достижения общей цели организации. Наименьший акцент сделан на том, что

легко достигается соглашение даже в случае возникновения проблем в организации.

На рисунке 4 представлены мнения сотрудников об их организации как о типе организационной культуры «бюрократия». Они высоко оценили высказывание о том, что возникающие новые идеи должны немедленно применяться, поскольку быстро устаревают. Решения должен принимать наиболее компетентный представитель организации, даже если он формально не лидер. Однако наименьшее значение при этом имеет показатель того, что все работники имеют одинаковые перспективы.

На рисунке 5 показаны данные, полученные согласно мнениям сотрудников по поводу деятельности организации в отношении социальных вопросов. Высокую оценку получила реализация качественной продукции, а также безопасность и сохранность товаров и услуг. Также было отмечено, что в организации соблюдается законодательство о предпринимательской деятельности. Респонденты отметили, что наименьший акцент в организации делается на общественную деятельность для местного сообщества.

Рисунок 6 отражает мнения сотрудников об организации, которая соблюдает интересы своих агентов. По данному аспекту исследования было выявлено, что организация наиболее полно соблюдает интересы своих клиентов и потребителей, а наименьшее внимание уделяет деятельности профсоюза. Интересы субподрядных фирм, акционеров, служащих, профсоюзов, государственного управления, местного сообщества должны учитываться в процессе реализации стратегии корпоративной социальной ответственности, однако часто игнорируются.

Рисунок 7 отражает типы организационной культуры в разных отраслях промышленности. Существуют различия между отраслями промышленности относительно типов организационной культуры. Тип организационной культуры «клан» доминирует в лесной промышленности и электроэнергетике. Тип организационной культуры «иерархия» доминирует в машиностроении и металлообработке, а также в легкой промышленности. Тип организационной культуры «рынок» представлен в топливной и химической промышленности. Тип организационной культуры «бюрократия» используется в металлургии. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что в разных отраслях промышленности преобладают разные типы организационной культуры. Следовательно, третья гипотеза данного исследования подтверждается.

У нас есть неформальные нормы и правила, которым должен следовать каждый	M - 3.21 SD - 1.77
Правила компании не должны нарушаться даже в том случае, если сотрудник считает, что он действует в пользу компании	M - 3.34 SD - 1.84
Для управления каждым процессом требуются инструкции и правила	M - 3.55 SD - 1.82
Организация должна иметь строгую иерархию	M - 4.25 SD - 1.32
Нужно строго контролировать расходование ресурсов, иначе будет полный беспорядок	M - 4.06 SD - 0.90
Итоговое значение	M - 3.68 SD - 1.57

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 1.** Мнения сотрудников об организации как типе организационной культуры «иерархия»  
Figure 1. Views of employees on the organization as a type of organizational culture “hierarchy”

Интересы клиента никогда не игнорируются при принятии решений в организации	M - 3.50 SD - 1.16
Мы постоянно совершенствуем наши методы работы, чтобы получить преимущества перед конкурентами	M - 3.61 SD - 1.07
Во время конфликта все стараются решить его быстро и взаимовыгодно	M - 3.35 SD - 1.06
Очень важно чувствовать изменения рынка, чтобы реагировать на них своевременно	M - 4.23 SD - 0.85
Итоговое значение	M - 3.67 SD - 1.06

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 2.** Мнения сотрудников об организации как типе организационной культуры «рынок»  
Figure 2. Views of employees on the organization as a type of organizational culture “marketplace”

Соглашение легко достигается даже в отношении сложных проблем в организации	M - 3.11 SD - 1.04
Конкуренция между коллегами обычно приносит больше вреда, чем пользы	M - 3.29 SD - 1.11
Не принято говорить о людях за их спиной	M - 3.33 SD - 1.23
В группе каждый должен приложить максимум усилий для достижения общей цели	M - 4.12 SD - 0.88
Награда за успех должна идти в отдел, потому что каждый приложил усилие	M - 4.12 SD - 0.86
Итоговое значение	M - 3.59 SD - 1.12

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 3.** Мнения сотрудников об организации как типе организационной культуры «клан»  
Figure 3. Views of employees on the organization as a type of organizational culture “clan”

Работники любого подразделения имеют равные перспективы	M - 3.07 SD - 1.19
Информация доступна для всех	M - 3.20 SD - 1.16
Проекты легко координируются через все функциональные подразделения	M - 3.11 SD - 1.03
Новые идеи должны применяться немедленно, иначе они становятся старыми	M - 3.85 SD - 0.94
Наиболее компетентный представитель группы должен принимать решения, даже если он формально не является лидером группы	M - 3.56 SD - 1.10
Итоговое значение	M - 3.35 SD - 1.14

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 4.** Мнения сотрудников об организации как типе организационной культуры «бюрократия»  
Figure 4. Views of employees on the organization as a type of organizational culture "bureaucracy"

Соблюдение законодательства о предпринимательской деятельности	M - 3.98 SD - 0.95
Соблюдение законов о защите прав работников	M - 3.76 SD - 1.09
Забота и обслуживание потребителей	M - 3.80 SD - 0.98
Охрана окружающей среды	M - 3.82 SD - 1.01
Доверительные отношения с клиентами	M - 3.95 SD - 0.94
Безопасность и сохранность товаров и услуг	M - 4.04 SD - 0.91
Реализация наилучшего качества продукции и услуг	M - 4.08 SD - 0.91
Последующее внимание пользователям и потребителям продукции	M - 3.88 SD - 0.96
Публичность информации о компании для общества	M - 3.50 SD - 1.04
Вклад в науку и культуру	M - 3.29 SD - 1.10
Общественная деятельность для местного сообщества	M - 3.25 SD - 1.12
Итоговое значение	M - 3.75 SD - 1.02

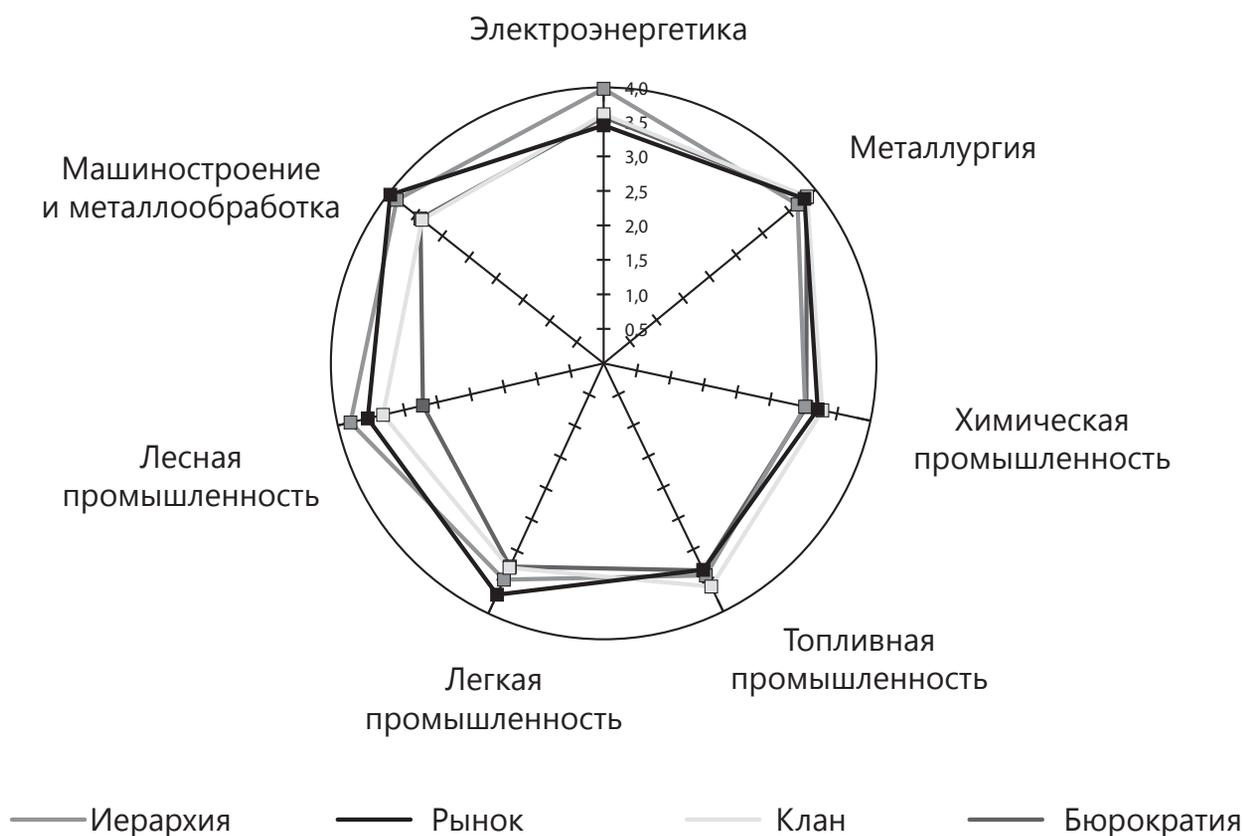
Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 5.** Эффективность деятельности организации в отношении социальных вопросов  
Figure 5. Effectiveness of the organization in relation to social issues

Клиенты	M - 4.06 SD - 0.95
Субподрядные фирмы	M - 3.66 SD - 1.00
Потребители	M - 3.98 SD - 0.99
Акционеры	M - 3.74 SD - 1.10
Служащие	M - 3.26 SD - 1.12
Профсоюз	M - 3.03 SD - 1.21
Государственное управление	M - 3.33 SD - 1.06
Местное сообщество	M - 3.27 SD - 1.12
Итоговое значение	M - 3.54 SD - 1.02

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 6.** Организация соблюдает интересы агентов  
Figure 6. Organization respects the interests of agents



Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 7.** Типы организационной культуры в разных отраслях промышленности  
Figure 7. Types of organizational culture in different industries

Организации, имеющие тот или иной тип организационной культуры, имеют и разное понятие о корпоративной социальной ответственности. Целью данного этапа исследования является оценка способности организационной культуры в прогнозировании того или иного направления корпоративной социальной ответственности. Для проведения данной части исследования использовался линейный регрессионный анализ. В качестве зависимой переменной рассматривалась корпоративная социальная ответственность, а в качестве независимых переменных – типы организационной культуры. Чтобы предсказать, как организационная культура прогнозирует корпоративную социальную ответственность, был рассчитан стандартизованный коэффициент регрессии Beta. Анализ проводился отдельно для каждого типа организационной культуры и для каждого из направлений корпоративной социальной ответственности [6].

Согласно полученным результатам, представленным в таблице 1, все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности, которое рассматривает деятельность организации в отношении социальных вопросов. Проведенное исследование подтверждает выдвинутую гипотезу.

Типы организационной культуры «клан», «иерархия» и «бюрократия» прогнозируют, что орга-

низация уважает интересы своих агентов. Тип организационной культуры «рынок» прогнозирует только направление корпоративной социальной ответственности, связанное с деятельностью организации в отношении социальных вопросов. Предполагалось, что все типы организационной культуры прогнозируют направление корпоративной социальной ответственности «организация соблюдает интересы агентов», но такой тип организационной культуры, как «рынок» не прогнозирует. Полученные результаты показали, что зачастую интересы работников, профсоюзов, местных сообществ, государственного управления часто игнорируются в организациях, где доминирует тип организационной культуры «рынок», поэтому данный тип не прогнозирует направление корпоративной социальной ответственности «организация соблюдает интересы агентов».

В процессе проведения эмпирического исследования различных отраслей промышленности, была выявлена взаимосвязь между типами организационной культуры и корпоративной социальной ответственностью. Полученные результаты позволили разработать модель, показывающую, что типы организационной культуры прогнозируют направления корпоративной социальной ответственности (рис. 8).

Таблица 1

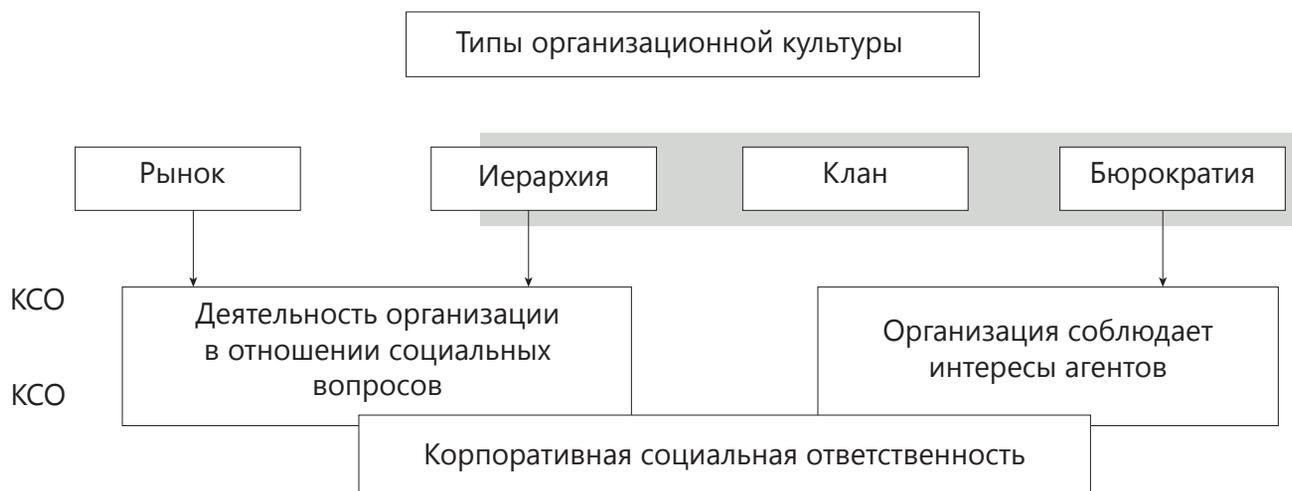
### Типы организационной культуры, прогнозирующие направления деятельности корпоративной социальной ответственности

Table 1. Types of organizational culture, predicting the directions of corporate social responsibility activities

	Типы организационной культуры	Стандартизованные коэффициенты			
		B	Beta	T	Sig.
Деятельность организации в отношении социальных вопросов					
N=1085, R <sup>2</sup> =0,374, F(4,4058)=609,28, p<0,000	Клан	0,547	0,212	12,068	0,000*
	Рынок	0,363	0,107	6,431	0,000*
	Иерархия	0,532	0,169	10,533	0,000*
	Бюрократия	0,594	0,250	14,567	0,000*
Организация соблюдает интересы агентов					
N=1085, R <sup>2</sup> =0,220, F(4,4653)=329,04, p<0,000	Клан	0,363	0,206	11,028	0,000*
	Рынок	-0,04528	-0,019	-1,151	0,249
	Иерархия	0,124	0,059	3,540	0,000*
	Бюрократия	0,472	0,283	15,455	0,000*

\* Коэффициент статистически значимый, P<0,01.

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 8.** Типы организационной культуры прогнозируют направления деятельности КСО  
Figure 8. Types of organizational culture predict directions CSR activities

Таким образом, во-первых, руководителям организаций, где доминирует тип организационной культуры «рынок» необходимо соблюдать интересы всех агентов – потребителей, сотрудников, субподрядных

фирм, заказчиков и др. Во-вторых, любые изменения организационной культуры однозначно отражаются на всех видах деятельности организации, включая и корпоративную социальную ответственность.

#### Библиографический список

1. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2013. 535 с.
2. Грошев, И. В., Ватлин, А. А. Корпоративная социальная ответственность и культура: генезис, синтез понятий и компетенций // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия. Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 6 (57). С. 129–133.
3. Грошев, И. В., Жерегеля, А. В., Школьный, Д. В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий // Управление. 2019. № 2 (7). С. 33–38.
4. Уайнхардт, Й. Р., Андриякайтене, Р. М. Влияние типов организационной культуры на развитие корпоративной социальной ответственности // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 12 (28). С. 54–67.
5. Мозговой, А. И. Формирование конкурентных преимуществ российских транснациональных корпораций в условиях глобализации // Управление. 2019. № 3 (7). С. 30–37.
6. Alas, R., Übius Ü. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility // Engineering Economics. 2009. No. 61 (61). P. 90–99.
7. Cameron, K. S., Ettington, D. R. The conceptual foundations of organizational culture // Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon, 1988. 358 p.

#### References

1. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Organizatsionnaya kultura: uchebnoe posobie. [Organizational culture: a manual], 2-e izd, pererab. i dop, Moscow, Unity-Dana, 2013, 535 p.
2. Groshev I. V., Vatlin A. A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' i kul'tura: genezis, sintez ponyatii i kompetentsii [Corporate social responsibility and culture: genesis, synthesis of concepts and competences], Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya. Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment, 2014, no. 6 (57), pp. 129–133.
3. Groshev I. V., Zheregelya A. V., Shkolnyi D. V. Menedzhment organizatsionnoi kul'tury v usloviakh tsifrovizatsii predpriyatii [Management of organizational culture in the conditions of enterprises digitalization], Upravlenie, 2019, no. 7 (2), pp. 33–38.
4. Weinhardt J. R., Andryukaitene R. M. Vliyanie tipov organizatsionnoi kul'tury na razvitie korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti [Influence of organizational culture types on the development of corporate social responsibility], Problemy ekonomiki i menedzhmenta, 2013, no. 12 (28), pp. 54–67.
5. Mozgovi A. I. Formirovanie konkurentnykh preimushchestv rossiiskikh transnatsional'nykh korporatsii v usloviyakh globalizatsii [Formation of competitive advantages of Russian transnational corporations in the context of globalization], Upravlenie, 2019, no. 7 (3), pp. 30–37.
6. Alas R. Übius Ü. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility, Engineering Economics, 2009, no. 61 (61), pp. 90–99.

8. Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading: Addison Wesley Longman, 1999. 329 p.
9. Denison, D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley, 1989. 417 p.
10. Deng, L., Hu, Ya. An investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational culture // 2010 Second International Conference on Communication Systems. Networks and Applications. Hong Kong. 2010. 375 p.
11. Trice, H. M., Beyer, J. M. The cultures of work organizations. New York: Prentice Hall, 1993. 298 p.
7. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture, Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York, Agathon, 1988, 358 p.
8. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, Reading, Addison Wesley Longman, 1999, 329 p.
9. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, John Wiley, 1989, 417 p.
10. Deng L., Hu Ya. An investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational culture, 2010 Second International Conference on Communication Systems. Networks and Applications, Hong Kong, 2010, 375 p.
11. Trice H., Beyer J. The cultures of work organizations, New York, Prentice Hall, 1993, 298 p.

## Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации

**Васильева Елена Викторовна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: evvasileva@fa.ru, ORCID: 0000-0002-0054-832X

**Точилкина Татьяна Евгеньевна**

канд. техн. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: TETochilkina@fa.ru, ORCID: 0000-0001-5729-3826

---

### Аннотация

---

Один из современных трендов цифровизации фокусируется на изучении клиентского опыта. В настоящее время при управлении персоналом требуется анализировать и грамотно планировать путь сотрудника в компании (англ. employee experience). Грамотно продуманная рабочая обстановка и бизнес-процессы, ориентированные не только на клиентов, но и на сотрудников, создают хороший психологический климат. Это, в свою очередь, помогает сотруднику эффективно решать поставленные задачи, получать бизнес-результаты, проявлять свои таланты и быть нацеленным их развивать. Синергия подходов дизайн-мышления, процессной трансформации и непрерывного совершенствования помогут изменить культуру организации, создать партнерские отношения между персоналом и руководством для обеспечения успеха изменений.

В статье представлены этапы процессной трансформации, после завершения которой начинается цикл непрерывного совершенствования бизнес-процессов, подвергшихся трансформации. Отмечено, что техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Приведен пример встраивания в процессную трансформацию методов дизайн-мышления: HMW, Customer Journey Map, The World Café, Current-Future-Barriers, Матрицы положительного и отрицательного опыта. Для демонстрации встраивания методов дизайн-мышления был выбран один из самых емких этапов процессной трансформации – проектирование процесса. Представленный пример применения методов дизайн-мышления для проектирования бизнес-процессов может быть детализирован после уточнения особенностей конкретного проекта, дополнен другими методами дизайн-мышления, а также техниками из арсенала непрерывного совершенствования и процессной трансформации.

---

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, процессная трансформация, дизайн-мышление, менеджмент, визуализация, человеко-центрированный подход, экономика впечатлений, опыт сотрудника.

---

**Цитирование:** Васильева Е.В., Точилкина Т.Е. Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации // Управление. 2020. № 1. С. 83–93.

---

## **Synergy of design thinking and process transformation approaches**

**Vasilieva Elena**

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: [evvasileva@fa.ru](mailto:evvasileva@fa.ru), ORCID: 0000-0002-0054-832X

**Tochilkina Tatiana**

Candidate of Technological Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: [TETochilkina@fa.ru](mailto:TETochilkina@fa.ru), ORCID: 0000-0001-5729-3826

---

### **Abstract**

---

One of the current digitalization trends is focusing on studying customer experience. At present, when managing personnel, it is necessary to analyse and correctly plan the employee's path in the company - "Employee Experience". Properly thought out work environment and business processes, focused not only on clients but also on employees, create a good psychological climate. This, in turn, helps the employee to efficiently solve tasks, get business results, show and be focused on developing their talents. The synergy of design thinking, process transformation and continuous improvement approaches will help to change the organization's culture, create partnerships between staff and management to ensure the success of the changes.

The stages of the process transformation, after the completion of which a cycle of continuous improvement of business processes that underwent transformation begins, have been presented in the article. It has been noted, that design thinking techniques can be used for the development and reengineering of not only products (in the usual sense, as a product or service), but also in principle, technology of activity as such (processes). An example of embedding design thinking methods in the process transformation has been given: HMW, Customer Journey Map, The World Café, Current-Future-Barriers, Matrices of positive and negative experience. To demonstrate the incorporation of design thinking methods, one of the most capacious stages of the process transformation was chosen – process design. The presented example of the application of design thinking methods for designing business processes can be detailed after clarifying the features of a particular project, supplemented by other design thinking methods, as well as techniques from the arsenal of continuous improvement and process transformation.

---

**Keywords:** business process, process transformation, design thinking, management, visualization, human-centered approach, impressions economy, employee experience.

---

**For citation:** Vasilieva E.V., Tochilkina T.E. Synergy of design thinking and process transformation approaches (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 83–93. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-83-93

---



Сегодня слово digital (рус. цифровой) и связанные с ним термины и понятия заняли лидирующие позиции в нашей жизни. Все чаще мы сталкиваемся с различными понятиями и аспектами современной цифровой экономики, такими как digital economy, digital transformation, digital mindset, digital skill, digital etiquette и другие. Цифровое мышление (англ. digital mindset) – это набор привычек и подходов к работе, который позволяет предвидеть дополнительные возможности для организации и успешно их внедрить (реализовать). В приложении к современному бизнесу digital mindset означает понимание, как современные технологии, и их использование, могут помочь в упрощении организационных структур и бизнес-процессов; как применить это понимание в организации и извлечь из этого дополнительную выгоду для бизнеса. Человек, обладающий цифровым мышлением, способен доверять решениям машины, быстро вникать в суть бесконечных потоков информации, уметь адаптироваться к смене технологий и т. д.

В организации изменились подходы к стратегии (табл. 1). От монолитных систем переходят к микросервисам, облачным решениям и мобильным приложениям. Стабильность работы информационных систем (далее – ИС) и их эффективность всегда были основными метриками в информационных технологиях (далее – ИТ). Сейчас в повестке у большинства компаний-лидеров инновационность продуктов и ИС обозначены как ключ к успеху на рынке. От модели сокращения расходов на ИТ и их удержания на уровне  $x\%$  к доходам компании-победители переходят к модели поиска и привлечения высококвалифицированных профессионалов, которые способны получить для компании три важных результата: найти точки роста качества продукта или услуги с точки зрения востребованности конечным пользователем (англ. customer experience), увеличить производительность как объем работы

за единицу времени (англ. productivity), существенно сократить время от идеи до выхода продукта на рынок (англ. time-to-market; T2M), и следовательно, обеспечить потенциальный кратный рост доходов, а также несколько промежуточных: прозрачность, предсказуемость, мотивация и др. [4]. О иерархичной, иногда тяжеловесной, многоуровневой организационной структуре все чаще компании стали ориентироваться на работу Agile-команд небольшого размера. Вместо долгих проектных waterfall-конструкций выбирают итеративный подход, быстрое прототипирование, гибкие методологии разработки ПО. От услуг и поддержки по решению технологических проблем ИТ-компании переходят к равноправному партнерству с бизнесом, чтобы ускорить достижение приоритетов и поставленных на перспективу задач. Меняется корпоративная культура. Задачи, поставленные перед СІО (англ. chief information officer – директор по информационным технологиям), превратились в вызовы для СДО (англ. chief digital officer или руководитель цифровой трансформации). Меняется философия ИТ, в которой наметилась тенденция быть готовым отвечать на все запросы бизнеса, на смену постоянного «нет» пришло устойчивое «да».

В последнее десятилетие отмечается корректировка процессного мышления, делается акцент на процессы, ориентированные на клиента и адаптирующиеся к меняющимся бизнес-условиям. Кроме того, все больше внимания уделяют исследованию деятельности работников умственного труда (англ. knowledge-intensive work), задействованных в генерации ценности для потребителей. Особый интерес в связи с этим представляет синергия зарекомендовавших себя проверенных временем техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления, с другой.

Таблица 1

**Разница между традиционным и цифровым мышлением в процессах управления организацией**

Table 1. The difference between traditional thinking and digital mindset in organization management processes

	Традиционный образ мышления	Цифровой образ мышления (digital mindset)
Стратегия	Цель – достижение эффективности	Цель – получение инноваций
Культура	Иерархия	Коллаборация
Таланты	Ориентир на низкие затраты	Ориентир на высокую компетентность
Технологии	Наследуемые	Облачные решения, мобильные приложения, микросервисы
Проектный менеджмент	Waterfall	Agile
Бизнес-модель	Сервис и поддержка	Взаимодействие и партнерство

Составлено авторами по материалам источника [13] / Compiled by the authors on the materials of the source [13]

Новый тренд цифровизации – глобальный переход к изучению клиентского опыта customer experience перевел экономическое мышление к новой парадигме experience economy. Термин «experience economy» или «экономика впечатлений» впервые был использован в статье 1998 г. Б. Дж. Пайном II и Дж. Х. Гилмором, которые ее представили как следующую ступень развития после аграрной экономики, промышленной экономики, экономики услуг и самой последней – экономики знаний (данных) [17]. Следуя этой концепции, стоит выделять термин «опыт» (англ. «experience») как отдельное экономическое предложение. В то время как предыдущие экономические предложения – товары и услуги – являются внешними по отношению к покупателю, его опыт и впечатление от продукта или услуги по своей сути являются личным, существующим только в сознании человека, занятого на эмоциональном, физическом, интеллектуальном или даже духовном уровне. Товары и услуги взаимозаменяемы, а опыт – незаменим. Как отмечают Б. Дж. Пайн II и Дж. Х. Гилмор, впечатление (experience) возникает, когда компания намеренно использует услуги в качестве сцены, а товары в качестве реквизита, чтобы привлечь отдельных клиентов таким образом, чтобы создать запоминающееся событие [17]. Правда в том, что сегодня потребитель стремится получить лучшее впечатление, эмоцию от продукта, услуги, бренда на всем пути взаимодействия с ними. И все больше компаний реагируют на этот запрос, работая и продвигая experience как добавочную стоимость своих предложений.

В новых условиях изменилась и парадигма менеджмента. Стало очевидным, что важно управлять персоналом с учетом грамотно выстроенного пути сотрудника в компании «employee experience». Современные условия требуют объединения теории управления бизнес-процессами и задач, стоящих перед бизнесом. Подход «дизайн-мышление» (англ. design thinking), который реализует «человеко-центрированный дизайн» (англ. human-centered design, HCD), позволяет пересмотреть методологию моделирования бизнес-процессов с позиции проектирования, ориентированного на потребности человека и основанного на человеческой вовлеченности.

Бизнес-процесс может быть описанным, неполным, регламентированным. Но главное, что должно отражать модель идеального бизнес-процесса, в этой связи, – его организация относительно корректной и удобной работы человека в организации. То есть потребности бизнеса рассматриваются уже после потребностей человека, задействованного

в бизнес-процесс. Такая позиция имеет хорошее объяснение в том числе с позиции результатов, которые стремятся достичь в настоящее время при проектировании бизнес-процессов. Оптимизация расходов и сокращение лишних узлов при моделировании бизнес-процессов уступает по приоритетности вопросам поиска удобства и комфорта выполнения работы человеком. Это положительно влияет на сокращение и полное исключение рисков, связанных с так называемым человеческим фактором. Прочитав Д. Нормана: «Вину за большую часть катастроф приписывают человеческой ошибке, которая почти в 100 % случаев была результатом плохого дизайна» [16, с. 11].

Также современный руководитель понимает, что рабочая обстановка и ориентированные на человека бизнес-процессы создают хороший психологический климат, что определяет как сотрудник сможет решать поставленные задачи, получать бизнес-результаты, проявлять и быть нацеленным развивать свои таланты. То есть все, что мы вкладываем в понятие employee experience. Так, внедряя подход дизайн-мышление в свою деятельность, компания SAP выстраивает отношения с сотрудником таким образом, что сотрудник становится партнером, частью системы компании. Таким образом, фокус ставится не столько «на роли сотрудника в жизни компании, сколько на роли компании в жизни сотрудника» [2]. Г. О. Греф, глава Сбербанка России, рассматривает персонал как внутренних клиентов, тем самым подчеркивая на важность создания благоприятного впечатления сотрудников (employee experience) для получения успешных результатов в их работе.

Техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). В контексте представленного исследования продуктом является улучшенный бизнес-процесс, в качестве потребителя и клиента выступает пользователь бизнес-процесса.

### **Непрерывное улучшение процессов и процессная трансформация**

В последнее десятилетие отмечается корректировка процессного мышления, делается акцент на процессы, ориентированные на клиента и адаптирующиеся к меняющимся бизнес-условиям.

Непрерывное совершенствование представляет собой подход к улучшению операционных процессов организации, который основан на непрерывном анализе операций с целью выявления проблем, а также

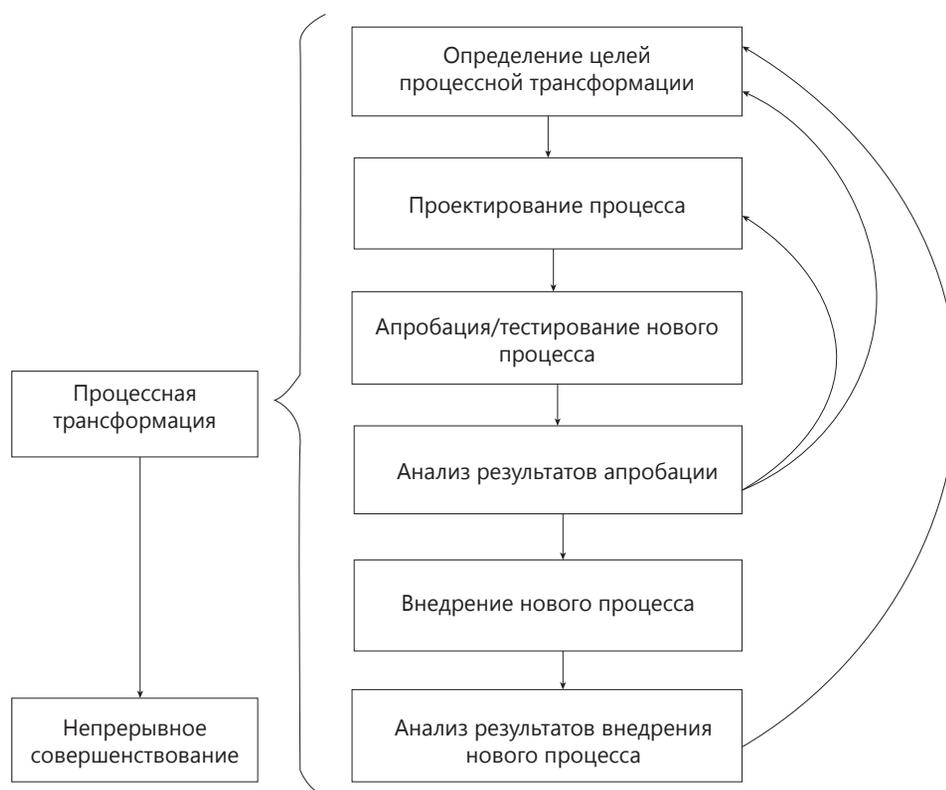
выявления источников и способов сокращения затрат, направлений рационализаций и других составляющих оптимизации. В рамках непрерывного совершенствования реализуют оценку и мониторинг эффективности, другими словами, стараются выявить, описать, измерить, проанализировать и регулировать бизнес-процессы. Таким образом, формируют и поддерживают актуальный список возможностей для улучшения и связанный с ним пул проектов оптимизации деятельности организации.

Шесть сигм (англ. six sigma), бережливое производство (англ. lean production, lean manufacturing), кайдзен (англ. kaizen) и др. известные методологии предлагают большой спектр техник, использование которых может помочь повысить качество продукции, процессов и системы управления.

Процессная трансформация (реорганизация, реинжиниринг) предполагает фундаментальное переосмысление процессов [5; 11]. В первую очередь, трансформация нацеливается на сквозные процессы. Она предполагает приведение процессов, метрик, бизнес-функций, технологий, элементов организационной структуры в соответствие со стратегическими целями организации и ее тактическими задачами для существенного (иногда упоминают одно из определений из термина «реинжиниринг бизнес-процесса»,

введенного М. Хаммером и Дж. Чампи, – «кардинального») измеримого повышения ценности продукта/услуги для потребителя [11]. При этом предполагается, что в повседневную работу будут внедряться инновации, новые концепции, технологии, выявляться новые возможности для улучшений процессов и т. п. Считается, что в процессе трансформации ни одна идея не останется без рассмотрения, ни одно предложение не будет отвергнуто (исключение составляют несовместимые с законодательством, финансовыми возможностями и политикой компании). Совершенствование при таком подходе является не целью, а следствием радикального пересмотра взглядов на процесс.

Трансформация и непрерывное совершенствование должны изменить культуру организации, создать партнерские отношения между руководством и персоналом для обеспечения успеха изменений. Проекты уровня трансформации должны использовать информационные системы класса BPMS и основываться на подходе BPM (англ. business process management – управление бизнес-процессами). Конец трансформации является началом цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов, подвергшихся трансформации (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 1.** Этапы процессной трансформации  
Figure 1. Stages of the process transformation

На рисунке 1 присутствуют обратные связи. Обратные связи 1 и 2 означают, что апробация нового процесса была неудовлетворительной, поэтому требуется перепроектирование процесса или даже корректировка целей трансформации. Обратная связь 3 возможна в ситуации, когда завершение одного проекта трансформации инициирует начало следующего проекта трансформации. Однако, после удовлетворительного завершения проекта процессов трансформации может вступить в силу непрерывное совершенствование процессов.

Один из емких этапов процессной трансформации – проектирование процесса. Укрупненная схема проектирования процессов обычно включает описание бизнес-контекста, проектирование внутреннего устройства бизнес-процесса, планирование проекта внедрения спроектированного бизнес-процесса.

Этап «Описание бизнес-контекста» может включать следующие действия:

- краткая характеристика компании;
- определение миссии компании;
- анализ/формирование стратегических целей компании (с выделением цели/целей, реализация которых будет осуществляется проектируемым бизнес-процессом)
- именование бизнес-процесса;
- выявление потребителя бизнес-процесса и его требований;
- определение ценности выхода бизнес-процесса для потребителя, определение целевых характеристик выхода бизнес-процесса (в идеале: спецификация выходов);
- сбор исходных значений показателей производительности и результативности (efficiency and effectiveness) (если речь идет о трансформации существующего бизнес-процесса);
- задание характеристик входов бизнес-процесса, необходимых для получения требуемого выхода/выходов (в идеале: спецификация входов);
- определение событий, запускающих исполнение процесса;
- анализ существующих внутренних и внешних политик, а также правил и регулирующих положений, которые накладывают ограничения на проектирование и реализацию процесса.

Этап «Проектирование внутреннего устройства бизнес-процесса» может включать следующие действия:

- определение составляющих бизнес-процесс действий;
- определение значимых результатов и артефактов, создаваемых действиями процесса, а также определение состояний, через которые они проходят;

- определение ролей/должностей/структурных подразделений/организаций, которые принимают участие в выполнении процесса;
- формирование списка оборудования, программного обеспечения, информационных систем и т.д., планируемых для эффективного выполнения процесса;
- определение локаций действий процесса, а также локаций для хранения материальных результатов и артефактов, имеющих отношение к процессу;
- выявление и указание специфических событий, которые влияют на логику исполнения процесса;
- определение бизнес-правил, которые ограничивают выполнение процесса;
- формирование списка метрик бизнес-процесса с целевыми значениями и указанием периодичности сбора фактических значений и точек измерения.

При выполнении этапа «Планирование проекта внедрения спроектированного бизнес-процесса» требуется проанализировать необходимость включения в план проекта внедрения таких действий, как:

- модификация существующих ролей и полномочий или создание новых;
- реорганизация существующих подразделений или создание новых;
- доработка и настройка уже используемых информационных систем или разработка новых;
- создание необходимых руководств, стандартов, инструкций и др. документов;
- открытие новых точек и каналов взаимодействия с клиентами;
- разработка и внедрение системы мониторинга показателей эффективности и результативности бизнес-процесса, аналитических панелей мониторинга показателей (англ. dashboard) и т. д.

### Подход «дизайн-мышление»

Подход «дизайн-мышление» (англ. design thinking), активно продвигаемый как практический инструмент и научная дисциплина Hasso Plattner Institute (SAP) и d.school (Стэнфорд), направлен на создание продукта или услуги, востребованного потребителем [9; 10; 12; 14; 19; 21]. Креативным методикам и особенностям управления творческим процессом уделялось внимание учеными разных стран и до появления этой методологии [1; 7; 8; 15; 20]. Однако, на сегодняшний момент именно дизайн-мышление находится на пике интереса многих исследователей и практиков.

Процесс дизайн-мышления включает такие фазы, как эмпатия, фокусировка, генерация идей и выбор, прототипирование и тестирование. Ключевые позиции дизайн-мышления связаны не столько с генерацией идей, сколько нацелены на структурирование

интеллектуальной личной и коллективной работы. Дизайн-мышление формирует проектное сознание рабочей группы. Дизайн-мышление в России уже сегодня внедрено как часть процесса управления в Альфа-банке, Сбербанке, Промсвязьбанке, Райффайзенбанке, телекоммуникационных компаниях, таких как TELE2, «Билайн» и др. В Финансовом университете уже 4 года мы обучаем методологии дизайн-мышления ИТ-специалистов и преподавателей вузов в программах дополнительного образования, а также проводим занятия на программах бакалавриата и магистратуры.

В последнее десятилетие экспертами отмечается важность корректировки процессов с точки зрения ориентированности на человека (клиента, пользователя, сотрудника компании). Такое деление субъектов связано с постановкой задачи для исследования пользовательского пути, на котором возникают ключевые точки взаимодействия (опыта) с продуктом, услугой, бизнес-процессом компании, требующих улучшения: проектирование улучшенного опыта пользователя сайтов (user experience или UX design), создание впечатления клиента или потребителя от продукта или услуги (customer experience или CX design), оптимизация бизнес-процессов компании под нужды сотрудников (employee experience или EX design). Такая необходимость вызвана требованиями быстрой адаптацией под быструю смену технологий и бизнес-условий.

Компании SAP, P&G, IBM и Cisco интегрируют разработку программных продуктов и дизайн-мышление во всей организации, создавая свои собственные frameworks, обучая сотрудников на всех уровнях, нанимая профессиональных дизайнеров и дизайн-исследователей (designers and design researchers), а также приобретая проектные компании (design companies) для работы в масштабных проектах. Cisco стала первой компанией, запустившей нетехнический HR-хакатон в 2016 г. Для многих компаний дизайн-мышление становится базисом для формирования новой корпоративной культуры и корпоративного мышления, необходимых для цифровой трансформации.

Инструменты, включенные в процесс дизайн-мышления, развивают эмпатию, логику, воображение, интуицию и системное мышление, умения организовать и направить коллективное сотворчество, задействовать практическое мышление. Много из ранее разработанных подходов и методологий коллективным творческим, известных из работ видных мировых ученых [1; 3; 6; 9; 14; 18; 19], включены в пакет техник и инструментов дизайн-мышления.

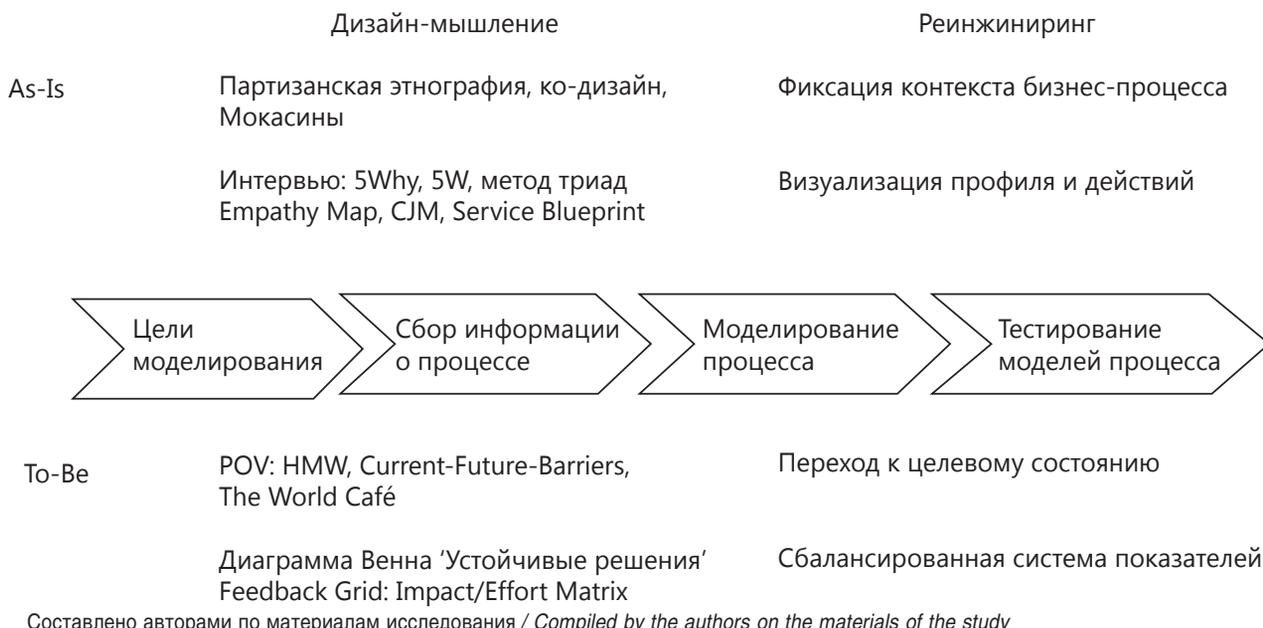
## Дизайн-мышление для процессной трансформации

Техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Ведь все участники проектной команды в первую очередь работают с созданием и перестроением процессов, проектированием оптимальной организационной структуры и т. д. В контексте данного исследования продуктом является улучшенный бизнес-процесс, в качестве потребителя и клиента выступает пользователь бизнес-процесса.

Компаниям, в условиях все увеличивающихся предложений в сфере консалтинга, необходимо уделять особое внимание гибкости и инновациям, а главное — пониманию потребностей клиентов. Это понимание вырабатывается у проектной команды через структурированный по фазам процесс дизайн-мышления: empathize, define (point-of-view), ideate, choice, prototype, test.

Методология дизайн-мышления включает в себя множество инструментов визуализации информации, которая позволит выявить и зафиксировать результаты исследования потребностей участников анализируемых бизнес-процессов. Разработка предложений по процессной оптимизации и реинжинирингу, как правило, состоит из нескольких итераций, где проектной команде предстоит изучить текущее состояние процесса, формулировать гипотезы и создавать эскизы вариантов улучшения, выявлять лучшие и апробировать их в тестовом режиме.

В качестве примера авторы предлагают следующий набор инструментов и техник дизайн-мышления в контексте одного из самых емких этапов процессной трансформации — проектирования бизнес-процессов. Неотъемлемой частью проектирования бизнес-процессов являются такие действия, как моделирование AS-IS (рус. как есть); моделирование TO-BE (рус. как должно быть); Переход к целевому состоянию; Определение ключевых показателей эффективности, KPI; Тестирование сформулированных гипотез улучшения процесса (рис. 2). Согласно BPM СВOK 3.0, акцент на процессы, ориентированные на клиента, переходит на исследования деятельности работников умственного труда (англ. knowledge-intensive work), задействованных в генерации ценности для потребителя [5].



**Рис. 2.** Дизайн-мышление в развитии подхода к моделированию бизнес-процессов организации  
 Figure 2. Design thinking in development of the approach to modelling of business processes of the organization

### Моделирование AS-IS и TO-BE

На стадии моделирования процессов можно рекомендовать следующие техники digital mindset.

1. Партизанская этнография (англ. guerrilla ethnography), включая техники «fly on the wall», «shadow», «moccasins», co-design, foto and video-ethnography, participant observation in the context.

2. Глубинное интервью (англ. in-depth interviews) с использованием широко известной техники вопросов «пять почему» (англ. 5 Why & How), в том числе включенной Э. Рисом в методологию «бережливого стартапа», а также с помощью техники вопросов 5W, которые начинаются с ключевых слов: who, what, why, when, where [18].

3. Анализ личных вещей (англ. analysis of personal belongings).

4. Метод триад, используемый для сравнения процесса с двумя аналогичными. Таким образом, лучше выявляются отличия одного искомого процесса от двух других, дается более полное описание, а также определяются эмоции, дающие ключ к возможной корректировке провальных мест процесса.

5. Визуализация профиля пользователя через карту эмпатии (англ. empathy map) и карту пользовательского пути (англ. customer journey map, CJM [3]. Шаги построения CJM, как правило, сводятся к поиску проблемных мест в бизнес-процессах, которые могут быть обнаружены с помощью более глубокой детализации, разработке сценариев по устранению барьеров на пути выполнения

бизнес-задач пользователем. При исследовании клиентского, пользовательского опыта или опыта персонала изучают всю цепочку действий, стараются понять, какие эмоции при этом испытывают участники процесса, определяют болевые точки и пути их исправления. Мы советуем добавлять в эту технику специальные символы, чтобы зафиксировать

маршрут: А ↻ Б; действия: ; эмоции: смайлы 😊 или ☹️. Также удобно использовать знак вопроса «?» для выделения трудностей, с которыми столкнулись потребители на своем пути, а идеи для их разрешения обозначить знаком восклицания «!». Канва CJM также может быть отрисована в интернет-сервисах archi, miro.com, ixpressia.com или отображена в электронной таблице. Шаблон для создания Customer Journey Map для мобильного приложения или веб-сервиса можно скачать на ресурсе mcjmtreeplate.factory.mn.

6. Канва service blueprint (карта сервиса) – расширение цепочки клиентского опыта через структурное описание сервиса. В карте сервиса прописываются действия не только клиента услуг, но видимые и невидимые действия поставщика услуги по отношению к клиенту, отражается характер поддержки бизнес-системы, включая ИТ-инфраструктуру, определяются узкие места бизнес-процесса, выставляется оценка исследуемых процессов: что важно; где можно ошибиться; где возникают риски [3].

7. Канва employee experience journey mapping (EXJM) – это совершенно новый способ взглянуть на процесс управления персоналом изнутри, построение которого нацелено на выявление пробелов в существующих бизнес-процессах. Полученное в результате описание потребностей сотрудников поможет продвинуться от теории эффективного управления талантами к реальным задачам и результатам. Благодаря такому анализу руководитель может увидеть, реализует ли сотрудник свои таланты и способности, развивается ли он, ставит ли себе новые цели, а также понять, как привлечь, вовлечь и удержать самых талантливых.

8. В матрице положительного и отрицательного клиентского опыта (англ. matrix of positive and negative experiences) удобно записывать и анализировать результаты интервью. В результате определяется профиль пользователя и выявляются болевые точки бизнес-процесса.

### Моделирование TO-BE

Фаза дизайн-мышления «фокусировка» предполагает применение метода POV (англ. point-of-view), то есть определение видения, оценки ситуации, подробное описание проблемы и выделение основного направления в поиске выхода из нее. На этапе генерации во время мозгового штурма создается большое количество возможных решений, которые будут проанализированы с точки зрения трех ограничений дизайн-мышления (желаемость со стороны клиента, технологической осуществимости и рентабельности) и из которых будут выбраны лучшие на этапе выбора. На этом шаге формулируется POV-вопрос с помощью и техники How Might We (HMW) в формате: «Как мы можем помочь, чтобы решить проблему и удивить».

### Переход к целевому состоянию

Обсудить возможность реализации выбранной идеи позволит метод current – future – barriers, в котором определяются пути устранения препятствий и барьеров между текущей проблемой (настоящее)

и идеальным продуктом (желаемое будущее состояние) (рис. 3).

### Определение ключевых показателей эффективности, KPI

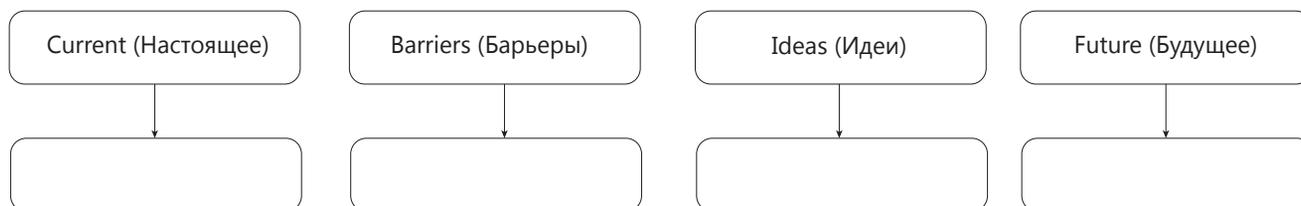
Стадия описания бизнес-контекста в рамках проектирования бизнес-процесса позволяет изучить и зафиксировать контекст бизнес-процесса. На этом этапе могут быть созданы такие артефакты, как Дерево целей организации с выделением стратегической цели/целей, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс, а также расширенная таблица «Сбалансированная система показателей», включающая следующие колонки: название стратегической цели, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс; название метрики; текущее значение метрики; целевое значение метрики, список мероприятий, способствующих достижению цели (достижению целевых значений метрик).

Для оценки и выбора лучшего варианта (гипотез) проектирования может быть построена матрица оценки идей «усилия и эффекты». Затем команды переходят к созданию прототипа ключевой идеи, получившей максимальные оценки по критерию эффективности и минимальные оценки по критерию затрат. Каждый из шагов кейса предполагает, что дизайнеры, протестировав гипотезу, в любой момент могут сделать разворот (pivot) к другим идеям [12; 14].

Для проверки жизнеспособности инновационных предложений может быть проведен анализ идей через диаграмму трех пересекающихся подмножеств – сфер инноваций «Устойчивые решения». В ней отражены основные принципы разработки инновации: она должна быть востребована людьми, осуществима с точки зрения технологий и рентабельна.

### Тестирование сформулированных гипотез улучшения процесса

Фазы дизайн-мышления «прототипирование» и «тестирование» позволяют проработать выработанную в процессе исследования идею на макете, в эскизе или сценарии. на этих фазах проектирования



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Канва Current – Future – Barriers  
Fig. 3. Canvas Current – Future – Barriers

проводится опытное испытание с помощью привлеченных для этой цели пользователей бизнес-процесса. Тестирование лучше проводить по принципу «Мирового кафе» или The World Café (раунды по 5, 10, 15 минут). Начиная работать над одной проблемой, через 15 минут одна проектная группа переходит к проблеме, изучаемой другой (меняются столами). Капитаны команды («хозяева стола»), принимая новых участников мозгового штурма за своим столом, обязаны быстро им объяснить суть проблемы, сформулированные ранее гипотезы, зафиксировать их сомнения и новые идеи. Далее смена столов происходит в три этапа каждые 15, 10, 5 минут соответственно. Участники других команд имеют возможность выделить сильные и подсказать слабые стороны обсуждаемых гипотез.

### Заключение

Компания должна взять в свой арсенал новые подходы к управлению, проектированию процессов и разработке инновационных продуктов. Особый интерес в связи с этим представляет синергия зарекомендовавших себя проверенных временем техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления, с другой. Техники

дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Ведь все участники проектной команды в первую очередь работают с созданием и перестроением процессов, проектированием оптимальной организационной структуры и т. д. Авторы дали подробное описание методов Customer Journey Map, Матрица положительного и отрицательного опыта, HMW, Current-Future-Barriers, The World Café. Представленные примеры применения методов дизайн-мышления для проектирования бизнес-процессов может быть детализирован после уточнения особенностей конкретного проекта, дополнен другими методами дизайн-мышления, а также техниками из арсенала непрерывного совершенствования и процессной трансформации.

Дальнейшим развитием данного исследования может стать: расширение области применения подхода дизайн-мышления ко всем этапам процессной трансформации; разработка рекомендаций по формированию пула техник дизайн-мышления в зависимости от условий и ограничений конкретного проекта процессной трансформации.

### Библиографический список

1. Альтшуллер, Г. С., Шапиро, Р. Б. О психологии изобретательского творчества // Вопросы психологии. 1956. № 6. С. 37–49.
2. Бордюгова, Т. Employee experience – путь сотрудника в компании. Как привлечь, вовлечь и удержать самых талантливых // HRdocs.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (дата обращения: 10.12.2019).
3. Леврик, М., Линк, П., Лейфер, Л. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам / Пер. И. Руз-майкина. СПб: Питер, 2020. 320 с.
4. Рогачев, С. Agile-трансформация и корпоративная культура // ScrumTrek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-transformatsiya-i-korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 10.12.2019).
5. Benedict, T. [et al.]. BPM CBOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge. ABPMP, 2013. 445 p.
6. Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career. New York: John Wiley & Sons, 2012. 264 p.
7. De Bono, E. Six thinking hats. London: Penguin Books, 1999. 192 p.
8. De Bono, E. Lateral thinking: a textbook of creativity. London: Penguin Adult, 2010. 272 p.

### References

1. Altshuller G.S., Shapiro R.B. O psikhologii izobretatel'skogo tvorchestva [*On the psychology of inventive creativity*], Voprosy psikhologii [*Voprosy Psikhologii*], 1956, no. 6, pp. 37–49.
2. Bordyugova T. Employee experience – put` sotrudnika v kompanii. Kak privlech`, vovlech` i uderzhat` samykh talantlivykh [*Employee experience – employee path in the company. How to attract, engage and retain the most talented*]. Available at: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (accessed 10.12.2019).
3. Levrik M., Link P., Leifer L. Dizain-myshlenie. Ot insaita k novym produktam i ryнкam [*Design Thinking. From insight to new products and markets*], per. I. Ruzmaikina, St.-Petersburg, Peter, 2020, 320 p.
4. Rogachev S. Agile-transformatsiya i korporativnaya kul'tura [*Agile transformation and corporate culture*]. Available at: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-transformatsiya-i-korporativnaya-kultura/> (accessed 10.12.2019).
5. Benedict, T. [et al.]. BPM CBOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge. ABPMP, 2013, 445 p.
6. Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y. Business model you: A one-page method for reinventing your career, New York, John Wiley & Sons, 2012, 264 p.
7. De Bono E. Six thinking hats, London, Penguin Books, 1999, 192 p.

9. Ertel, C., Solomon, L. K. Moments of impact: how to design strategic conversations that accelerate change. New York: Simon & Schuster, 2014. 273 p.
10. Goleman, D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ? New York: Bantam Books, 2005. 384 p.
11. Hammer, M., Hershman, L. Faster, cheaper and better. New York: Crown Business, 2010. 320 p.
12. Kelley, T., Kelley, D. Creative confidence unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business, 2013. 288 p.
13. Krigsman, M. CIO Playbook: IT value and the digital mindset//ZDNet [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zdnet.com/article/cio-playbook-it-value-and-the-digital-mindset/> (дата обращения: 10.12.2019).
14. Liedtka, J., Ogilvie, T. Designing for growth: A design thinking toolkit for managers. New York: Columbia University Press, 2011. 256 p.
15. Michalko, M. Cracking creativity: The secrets of creative genius. Berkeley: Ten Speed Press, 1998. 320 p.
16. Norman, D. The Design of Everyday Things. New York: A Member of the Perseus Books Group, 2013. 368 p.
17. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (дата обращения: 10.12.2019).
18. Ries, E. The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2013. 299 p.
19. Silig, T. What I wish I knew when I was 20. A crash course on making your place in the world. New York: HarperCollins Publishers, 2009. 212 p.
20. Simon, H. The Sciences of the Artificial. Massachusetts: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1996. 123 p.
21. Vasilieva, E. Developing the creative abilities and competencies of future digital professionals // Automatic Documentation and Mathematical Linguistics. 2018. No. 52 (5). P. 248–256.
8. De Bono E. Lateral thinking: a textbook of creativity, London Penguin Adult, 2010, 272 p.
9. Ertel C., Solomon L. K. Moments of impact: how to design strategic conversations that accelerate change, New York, H. Simon & Schuster, 2014, 273 p.
10. Goleman D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ?, New York, Bantam Books, 2005, 384 p.
11. Hammer M., Hershman L. Faster, cheaper and better, New York, Crown Business, 2010, 320 p.
12. Kelley T., Kelley D. Creative confidence unleashing the creative potential within us all, New York, Crown Business, 2013, 288 p.
13. Krigsman M. CIO Playbook: IT value and the digital mindset, ZDNet. Available at: <https://www.zdnet.com/article/cio-playbook-it-value-and-the-digital-mindset/> (accessed 10.12.2019).
14. Liedtka J., Ogilvie T. Designing for growth: A design thinking toolkit for managers, New York, Columbia University Press, 2011, 256 p.
15. Michalko M. Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius, Berkeley, CA, Ten Speed Press, 1998, 320 p.
16. Norman D. The Design of Everyday Things, New York, A Member of the Perseus Books Group, 2013, 368 p.
17. Pine II B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (accessed 10.12.2019).
18. Ries E. The Lean start-up: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, New York, Crown Business, 2013, 299 p.
19. Silig T. What I wish I knew when I was 20. A crash course on making your place in the world, New York, HarperCollins Publishers, 2009, 212 p.
20. Simon H. The Sciences of the Artificial, Massachusetts, MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1996, 123 p.
21. Vasilieva E. Developing the creative abilities and competencies of future digital professionals, Automatic Documentation and Mathematical Linguistics, 2018, no. 52 (5), pp. 248–256.

## Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры

**Грошев Игорь Васильевич**

д-р экон. наук, д-р психол. наук, заместитель директора НИИ образования и наук,  
г. Москва Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus\_tgy@mail.ru

**Хэ Мэнин**

соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
г. Курск, Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

---

### Аннотация

---

Представлен анализ моделей трансформации организационной культуры. Подробно изучены механизмы и инструменты, которые могут быть использованы для изменений, под которыми понимаются любые действия, направленные на оживление или переориентацию деятельности организации. Проанализированы культурные изменения в виде матрицы, содержащей в своей основе воздействия реактивных и проактивных факторов и амелиоративных и стратегических целей.

Выделены корреляционные связи между стадией развития организационной культуры и ее трансформацией. В зависимости от стадии, достигнутой организацией, принимаются конкретные комплексы мер. Рассмотрены ключевые элементы, которые могут обеспечить успех организационных и культурных изменений, такие как: лидерство, вовлечение персонала, участие заинтересованных сторон, коммуникационные изменения, управление эмоциями и др. Определены четыре основных источника изменений, три из которых относительно независимы от действий руководства, а четвертый непосредственно связан с управленческими действиями: выживание, эволюционный и революционный процессы и управляемые изменения. В процессе культурных изменений выделены три основных этапа в жизни организации – основание и ранний рост, развитие, зрелость и упадок – и соответствующие им механизмы и инструменты организационной культуры, которые могут быть использованы для изменений. В частности, подробно рассмотрены следующие из них: постепенное изменение, изменение организационной «терапии», развитие элементов смешанной культуры, избирательное продвижение субкультуры, планирование по развитию проектов и создание структуры для организации, размораживание и изменение через новые технологии, изменение путем вливания персонала извне организации, размораживание конфликтов и оспаривание мифов, основной ремоделинг организации, изменение по принуждению.

Проанализированы ограничения, возникающие в процессе трансформации организационной культуры. Сделан вывод о том, что независимо от того, какая модель будет принята в качестве основы для процесса изменения организационной культуры, должен быть принят во внимание контекст, в котором происходят преобразования. Благоприятные условия, облегчающие трансформацию и реактивные факторы, которые будут ей противостоять, должны быть поняты и проанализированы лицами, принимающими решения.

---

**Ключевые слова:** организационная культура, изменение, трансформация, анализ, управление, персонал, процесс, модель.

---

**Цитирование:** Грошев И.В., Хэ Мэнин. Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры // Управление. 2020. № 1. С. 94–101.

---



# Comparative analysis of organizational culture transformation models

**Groshev Igor**

Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychological, Deputy Director, Research Institute of Education and Science, Moscow, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus\_tgy@mail.ru

**He Menin**

Postgraduate student, Southwestern State University, Kursk, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

---

## Abstract

---

An analysis of organizational culture transformation models has been presented. The mechanisms and tools which can be used for changes, have been studied, which are understood as any actions aimed at reviving or reorienting the activity of the organization. Cultural changes in the form of a matrix, containing the effects of reactive and proactive factors and ameliorative and strategic goals, have been analysed.

Correlations between the stage of development of organizational culture and its transformation have been highlighted. Depending on the stage reached by the organization, specific sets of measures are being taken. The key elements that can ensure the success of organizational and cultural changes, such as leadership, staff involvement, stakeholder participation, communication changes, emotion management, etc., have been considered. Four main sources of change have been determined, three of which are relatively independent of management actions, and the fourth is directly related to management actions: survival, evolutionary, revolutionary processes, and managed changes. In the process of cultural change, three main stages in the life of an organization have been emphasized: the foundation and early growth, development, maturity and decline, and the corresponding mechanisms and tools of organizational culture, which can be used for change. In particular, the following have been reviewed in detail: gradual change; changing organizational “therapy”; developing elements of mixed culture; selectively promoting subcultures; planning for project development and creating a structure for the organization; defrosting and changing through new technologies; changing by infusing personnel from outside the organization; defrosting conflicts and challenging myths; basic remodeling of the organization; change by compulsion.

The limitations that arise in the process of organizational culture transformation have been analysed. It has been concluded that regardless of which model will be adopted as the basis for the process of changing the organizational culture, the context in which the transformations take place should be taken into account. The enabling conditions, facilitating transformation and the reactive factors, that will resist it, should be understood and analysed by decision-makers.

---

**Keywords:** organizational culture, change, transformation, analysis, management, personnel, process, model.

---

**For citation:** Groshev I.V., He Menin. Comparative analysis of organizational culture transformation models (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 94–101. doi: DOI 10.26425/2309-3633-2020-1-94-101

---



Под организационными изменениями понимаются любые действия, направленные на оживление или переориентацию деятельности организации. Эти перемены могут рассматриваться большинством членов организации как законные, но они также могут вызвать нежелательные реакции и личностное неприятие. Для того чтобы процесс изменений был эффективным, силы и действия, направленные на изменение, должны иметь более высокую представленность и влияние, чем те, кто им противостоит. Развитие или организационные изменения можно определить как «смесь действий», направленных на совершенствование составляющих системы управления (стратегия, структура, информационная система) с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Управление организационными изменениями представляет собой «весь процесс обеспечения, организации, координации, обучения, контроля, замены, модификации и изменения организации в целях повышения ее эффективности и конкурентоспособности» [2].

Принимая во внимание важность трансформации, культурная реформа представляет собой предпосылку для более плавного процесса организационного

изменения. Реформа или улучшение организационной культуры достигается путем перестройки мифов, традиций, ценностей и фундаментальных идей, разделяемых членами организации. Конечная цель состоит в том, чтобы создать новую идентичность организации и ее членов для повышения производительности и эффективности или для достижения других, более определенных целей.

Проанализируем изменение культуры в виде матрицы на основе воздействия реактивных и проактивных факторов и амелиоративных и стратегических целей (табл. 1).

*Гармонизация* состоит в улучшении культуры и организации в целом для того, чтобы лучше подготовиться к будущим предвиденным событиям.

*Адаптация* направлена на улучшение культуры и организации в целом как ответ на непредвиденное событие.

*Переориентация* изменение культуры и организации на стратегическом уровне как ответ на внешние «раздражители».

*Реконцепция* видоизменение культуры и организации на стратегическом уровне с целью влияния на внешнюю среду.

Таблица 1

**Матрица культурных изменений**

Table 1. Cultural change matrix

Фактор	Цель	
	Амелиоративная	Стратегическая
Реактивный	Адаптация	Переориентация
Проактивный	Гармонизация	Реконцепция

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Таблица 2

**Множественные аспекты изменения организационной культуры**

Table 2. Multiple aspects of organizational culture change

Источник изменения	Описание
Выживание наиболее пригодной организационной культуры	Требования, которые заставляют организацию, заново «представить» себя
Эволюционный процесс	Естественные процессы в организациях, которые растут, учатся и развиваются
Революционный процесс	Внутренние сдвиги менеджмента и возникновение новых руководителей и лидеров, которые изменяют организацию в соответствии с их собственным образом или идеалами
Управляемые изменения	Лидеры целенаправленно предпринимают действия для того, чтобы изменить организационную культуру

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Организационная культура и культурная трансформация являются средствами для создания как минимум более инклюзивной рабочей среды. На это указывает К. Янг: «Культурные перемены могут стать средством достижения более высокой цели, той, что не обязательно связана с выживанием или адаптацией организации, но которая связана с социальными вопросами и созданием более благоприятной организационной среды» [7].

Прежде чем углубляться в основные модели изменения культуры и трансформации, необходимо проанализировать источники или силы изменения. Определим четыре основных источника изменений, три из которых более или менее независимы от действий руководства, а четвертый непосредственно связан с управленческими действиями (табл. 2).

Э. Шейн разработал модель изменения организационной культуры, которая имеет вид единого процесса (рис. 1). Модель предполагает, что любое изменение должно быть сделано в три этапа (состояния): размораживание, движение и замораживание.

Размораживание — стадия, на которой руководители или лидеры и члены организации осознают, что ценности, идеи и ожидания, которые они разделяли в начальном состоянии, устарели, и эта организационная культура должна быть изменена. При этом лидеры начинают разрабатывать план трансформации.

Движение — этап, на котором ранее планировались преобразования, и они осуществляются так, как от них ожидают (повышение производительности и функциональности системы организации). При этом рекомендуется внедрять новые элементы в меньшем масштабе (незаметные изменения). Организационные изменения должны быть расширены только в том случае, если они

докажут свою успешность. Членов организации следует постоянно информировать об этих изменениях.

Замораживание — процесс, в котором руководство организации пытается стабилизировать новые ценности на организационном уровне. Он может быть выполнен с помощью различных инструментов, таких как: семинары, правила, встречи, новые мифы и истории, создание артефактов и т. д. Цель состоит в том, чтобы укрепить новые ценности и минимизировать тенденцию возврата к старой организационной культуре.

С этой точки зрения, создание и развитие культуры идет по кругу с помощью процессов, которые происходят в течение всего времени существования организации.

Более сложный процесс культурных изменений и разработок (табл. 3) выделяет три основных этапа в жизни организации (рис. 2).

В зависимости от стадии, достигнутой организацией, конкретными комплексами мер и действиями происходят изменения организационной культуры. Такое постепенное изменение происходит следующим образом: отношения между участниками создают специфические культурные особенности — формы, которые развиваются в небольших группах и затем обобщаются на организационном уровне [1].

Организационная «терапия» — это многоступенчатый процесс, в ходе которого члены организации идентифицируют слабые и сильные стороны организации; растут, сознавая, что необходимы перемены; формируют консенсус.

Развитие элементов смешанной культуры относится к рациональным решениям и действиям высшего руководства.



Составлено авторами по материалам источника [6] / Compiled by the authors on the materials of the source [6]

**Рис. 1.** Циклическая модель изменения организационной культуры  
Figure 1. Cyclical model of organizational culture change

**Изменение организационной культуры в соответствии со стадиями  
развития организации**

Table 3. Changing the organizational culture according to the stages  
organizational development

Стадия развития организации	Механизмы и инструменты организационной культуры, которые могут быть использованы для изменения
Основание и ранний рост – организация открылась и начинает интегрироваться в окружающую среду. На данном этапе культура формируется видением учредителей (руководителей) и стремится создать отчетливую идентичность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постепенное изменение;</li> <li>– изменение организационной «терапии»;</li> <li>– развитие элементов смешанной культуры</li> </ul>
Развитие – организация уже эволюционировала и доказала свою жизнеспособность. Культура эволюционировала за это время, но такие события, как диверсификация, географическое расширение, внешние изменения, слияния и поглощения могут генерировать проблемы. Таким образом, культура может выступать в качестве фактора прогресса или регресса для организации в соответствии с продвигаемыми ценностями, укоренившимися в сознании членов организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– избирательное продвижение субкультуры;</li> <li>– планирование по развитию проектов и создание структуры для организации;</li> <li>– размораживание и изменение через новые технологии</li> </ul>
Зрелость и упадок – организация сталкивается с серьезными проблемами. Проблемы, которые могут угрожать ее существованию – неэффективность, высокие эксплуатационные расходы. Ценности и поведение ассимилируются членами организации таким образом, что изменение их затрудняется	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение путем вливания персонала извне организации;</li> <li>– размораживание конфликтов и оспаривание мифов;</li> <li>– основной ремоделинг организации;</li> <li>– изменение по принуждению</li> </ul>

Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*



Составлено авторами по материалам источника [6] / *Compiled by the authors on the materials of the source [6]*

**Рис. 2.** Стадии изменения (развития) организации по Э. Шейну  
Figure 2. Stages of change (development) of the organization by E. Shane

Избирательное продвижение субкультур – это продвижение гибридных культурных элементов, но в большем масштабе. Организации, которые имеют хорошо развитые субкультуры, способны обеспечить рост и эффективность работы на организационном уровне.

Размораживание и изменение с помощью технологий относятся к трансформации рабочих процессов и человеческих взаимодействий по мере внедрения новых технологических новшеств.

Изменения также могут быть вызваны «вливанием» персонала извне организации. Новый персонал привносит новый набор убеждений, ценностей, установок и моделей поведения, которые могут улучшить показатели работы организации. А тем временем консервативные элементы, которые могли бы выступить против процесса реформ сокращаются и постепенно устраняются из организации.

Размораживание конфликтов и оспаривание мифов относится к усилиям, направленным на дистанцирование культуры от старых существовавших мифов, историй и традиций, несовместимых с новым виде-

нием организации. На данном этапе новые культурные элементы предлагается заменить старыми.

Ремоделирование является фундаментальным долгосрочным процессом, который формирует новую культуру организации как ответную реакцию к внешним событиям. Этот процесс требует консенсуса между руководителями, лидерами и членами организации.

Принуждение применяется в кризисных ситуациях, когда организации необходимо быстро реагировать на внешние или внутренние угрозы. Из-за временных ограничений этот тип трансформации не стремится быть партиципативным и основывается на отрицательной мотивации членов коллектива, которые не согласны с проводившимися изменениями или выступают против них.

Культурные элементы, модифицированные на любой из выше упомянутых стадий, оказывают прямое и непосредственное воздействие на поведение и ценности, выраженные членами общества.

Независимо от того, какая модель принята в качестве основы для процесса изменения организационной культуры, должен быть принят во внимание

контекст, в котором происходят преобразования. Благоприятные условия, облегчающие трансформацию и реактивные факторы, которые будут ей противостоять должны быть поняты и проанализированы. С ранних стадий организационного развития и культурной трансформации лица, принимающие решения, должны проанализировать все возможные препятствия и преграды.

Первое препятствие изменения организационной культуры может быть порождено самой природой человека. Поскольку культуру трудно расшифровать, большинство культурных проявлений будут иметь различные значения для людей. Знание и понимание того, что существует в организации, это первый и самый важный этап культурной реформы. Если человек проводит анализ организационной культуры и изменений, исходящих из организации, ему может не хватать необходимых теоретических знаний и инструментов. С другой стороны, если организация полагается на внешнего эксперта для этой роли, он может столкнуться со «стеной молчания» со стороны персонала организации, поскольку они могут не считать его заслуживающим доверия. Изначальный страх перемен, всеобщий и иррациональный страх перед неизвестным влияет на все аспекты жизни, включая те, что связаны с обеспечением занятости. Изменения будут всегда восприниматься как угроза личной безопасности, реакция членов организации, которые выступают против перемен, должна восприниматься как вполне нормальная. Это препятствие можно преодолеть путем вовлечения всех членов организации при планировании и осуществлении процесса реформирования. Большинство попыток реформировать организацию также влекут за собой меры по сокращению расходов и персонала,

а это будет генерировать их нестабильность и беспокойство. И все же инициаторы изменений должны уделять должное внимание ответной реакции, которая обязательно возникнет в связи с этим.

К. Кюррен утверждает, что «организационную культуру можно изменить к лучшему, причем относительно быстро». Он советует руководителям и менеджерам:

- рассматривать культурные вопросы, скорее, как целостную систему, а не «атаковать» каждую проблему по отдельности;
- работать с отделом или организацией в целом, а не с отдельными людьми;
- найти правильные инструменты;
- инвестировать время и ресурсы;
- получить помощь от того, кто знает больше об организационной культуре [3].

Трансформация организационной культуры может быть эффективной, только если принять во внимание ряд ключевых элементов (табл. 4).

Рекомендации, сделанные О. О’Доннеллом и Р. Бойлом, утверждают, что ключевые вопросы, которые необходимо решить для того, чтобы понимать и управлять организационной культурой заключаются в следующем:

- руководители должны действовать и быть восприняты, как лидеры;
- необходимо использовать обучение, признание и награды;
- необходимо отслеживать культурные изменения;
- работодатели должны быть вовлечены и наделены полномочиями;
- все должны быть командой, ориентированной на успех [5].

Таблица 4

#### Ключевые элементы для эффективного изменения организационной культуры

Table 4. Key elements for effective organizational change

Элемент	Краткое объяснение
Руководство и лидерство	Лидеры должны взять на себя активную роль в изменении организационной культуры
Выравнивание и преодоление трудных организационных моментов	Намеренное выравнивание структуры, системы и организационной политики с помощью новой структуры
Вовлечение персонала и участие заинтересованных сторон	Члены организации должны соблюдать новую организационную культуру
Коммуникационные изменения	Ясная, сознательная и устойчивая коммуникация должна обеспечивать прозрачность и поток информации
Обратная связь и оценка процесса изменений	Двусторонняя связь облегчает обратную связь, необходимую для оценки процесса изменений
Управление эмоциями	Изменение вызовет как положительные, так и отрицательные последствия. Должны быть приняты во внимание отрицательные эмоции, которые могут возникнуть

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study



Составлено авторами по материалам источника [4] / Compiled by the authors on the materials of the source [4]

**Рис. 3.** Восьмиступенчатый процесс крупных изменений организационной культуры  
Figure 3. Eight-stage process of major organizational changes

По словам Дж. Коттера, приверженность сотрудников может быть установлена, а скептицизм может быть сокращен даже перед лицом серьезных изменений, путем выполнения восьми простых шагов (рис. 3) [4].

Культурная трансформация должна сопровождаться не только формальным изменением организации, но и конкретными действиями. Изменение не может быть достигнуто только через идеи, концепции и тренировки. Видимые изменения на формальном уровне могут создать благоприятную среду для культурных изменений и могут создать условия для принятия новых ценностей. Все планируемые культурные преобразования должны основываться на последовательной стратегии, учитывающей все уровни и формы проявления организационной культуры, а также формальные аспекты, существующие в организации.

При рассмотрении новой культурной модели или новой характеристики культуры, которые должны

учитывать инициаторы изменений, необходимо принимать во внимание жизненный цикл и стадию развития организации. Агенты изменений должны анализировать современный этап развития и историю создания организации, чтобы правильно оценивать культурные характеристики и какие меры должны быть приняты, чтобы изменить эти элементы.

Таким образом, к наиболее важным элементам, которые могут обеспечить успех в организационных или культурных изменениях можно отнести следующие:

- создание постоянных каналов связи между всеми уровнями организации;
- участие всех членов организации в планировании и осуществлении культурной трансформации.

#### Библиографический список

1. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура: учебник с грифом Министерства образования и науки РФ для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2013. 535 с.
2. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Ресурсный потенциал организационной культуры // Общество и экономика. 2015. № 11–12. С. 100–116.
3. Curran, C. J. Organizational culture: the path to better organizations // Journal for Nonprofit Management. 2005. Vol. 9. No. 1. P. 123–142.
4. Kotter, J. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 378 p.

#### References

1. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Organizatsionnaya kultura: uchebnik s grifom ministerstva obrazovaniya i nauki RF dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsialnosti "Menedzhment" po ekonomicheskim specialnostyam [Organizational culture: a textbook with the stamp of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for University students studying in the specialty "Management", in economic specialties], 2-e izd, pererab. i dop, Moscow, Unity-Dana, 2013, 535 p.
2. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Resursnyi potentsial organizatsionnoi kultury [Resource potential of organizational culture], Obshchestvo i ekonomika, 2015, no. 11–12, pp. 100–116.

5. O'Donnell, O., Boyle, R. Understanding and managing organizational culture // CPMR Discussion Paper. 2008. No. 40. P. 156–173.
6. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 426 p.
7. Young, C. Organization culture change: the bottom line of diversity // The Diversity Factor. 2007. Vol. 15. No. 1. P. 67–93.
3. Curran C. J. Organizational culture: the path to better organizations, *Journal for Nonprofit Management*, 2005, Vol. 9, no. 1, pp. 123–142.
4. Kotter J. *Leading change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996, 378 p.
5. O'Donnell O., Boyle R. Understanding and managing organizational culture, CPMR Discussion Paper, 2008, no. 40, pp. 156–173.
6. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 426 p.
7. Young C. *Organization culture change: the bottom line of diversity*, *The Diversity Factor*, 2007, vol. 15, no. 1, pp. 67–93.

## Совершенствование механизма планирования инновационной деятельности на основе системно-трансдисциплинарного подхода

**Гуреев Павел Михайлович**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: pmg-dom@mail.ru

**Гришин Валентин Николаевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: vn\_grishin@guu.ru

**Дуненкова Елена Николаевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: en\_dunenкова@guu.ru

**Онищенко Светлана Ивановна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: si\_onishchenko@guu.ru

---

### Аннотация

---

Рассмотрена возможность применения трансдисциплинарной системной методологии в процессе разработки планов инновационного развития хозяйствующих субъектов. Использование трансдисциплинарного системного подхода к планированию инновационной деятельности позволяет применить новые методологические инструменты планирования, усилить системность плановых мероприятий, более четко определить их содержание и последовательность.

Проанализированы различные варианты классификации научных подходов по критерию степени полноты познания окружающего мира, проведено сравнение по критериям содержания и возможности основных трансдисциплинарных методологических подходов, таких как: теория аутопоэзиса, теория хаоса и сложности, теория фракталов, теория турбулентности и теория экономической генетики.

Важным фактором в предложенной методике является использование свойства эволюционности развития организационных систем в сочетании с возможностью революционных преобразований на определенных этапах развития, которые определяют восприимчивость организационной системы к инновациям. Учесть в процессе планирования инноваций данные особенности развития организационных систем возможно только с применением системной трансдисциплинарной методологии.

В процессе исследования предложен к применению такой трансдисциплинарный инструмент, как мультиплекс, позволяющий определить продолжительность «внутренних» периодов развития организационной системы и, следовательно, повысить обоснованность плановых мероприятий по реализации инноваций. Использование в процессе планирования инноваций этого инструмента позволило найти подход к определению продолжительности периодов различных стадий инновационного процесса, что в дальнейшем может обеспечить возможность эффективно распределить во времени ресурсы хозяйствующего субъекта. При этом особое внимание в процессе планирования инвестиций в инновационный процесс уделено практике венчурного и бизнес-ангельского финансирования, положительная результативность которого доказана примером США.

---

**Ключевые слова:** инновационный процесс, планирование, трансдисциплинарная системная методология, трансдисциплинарные методологические подходы, мультиплекс, темпоральность, оптимизация ресурсов.

---

**Цитирование:** Гуреев П.М., Гришин В.Н., Дуненкова Е.Н., Онищенко С.И. Совершенствование механизма планирования инновационной деятельности на основе системно-трансдисциплинарного подхода//Управление. 2020. № 1. С. 102–113.

---



## Perfection of the mechanism of planning of innovative activities based on the system-transdisciplinary approach

**Gureev Pavel**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: pmg-dom@mail.ru

**Grishin Valentin**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: vn\_grishin@guu.ru

**Dunenкова Elena**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: en\_dunenкова@guu.ru

**Onishchenko Svetlana**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: si\_onishchenko@guu.ru

---

### Abstract

---

The possibility of applying transdisciplinary system methodology in the process of developing plans for the innovative development of business entities has been considered. The use of a transdisciplinary systematic approach to innovation planning allows you to use new methodological planning tools, strengthen the systematic nature of planned activities, more clearly define their content and sequence.

Various variants of the classification of scientific approaches according to the criterion of the degree of completeness of cognition of the surrounding world have been analysed, the basic transdisciplinary methodological approaches according to the content criteria and possibilities have been compared, such as: the theory of autopoiesis, the theory of chaos and complexity, the theory of fractals, the theory of turbulence and the theory of economic genetics.

An important factor in the proposed methodology is the use of the evolutionary property of the development of organizational systems in combination with the possibility of revolutionary transformations at certain stages of development that determine the susceptibility of the organizational system to innovations. In the process of planning innovations, it is only possible to take into account these features of the development of organizational systems using a systemic transdisciplinary methodology.

In the process of research, a transdisciplinary tool such as multiplex has been proposed for use, allowing us to determine the duration of the “internal” periods of development of the organizational system and, consequently, increase the validity of planned measures for the implementation of innovations. The use of this tool in the planning process has allowed us to find an approach to determining the duration of the periods of the various stages of the innovation process, which can in future provide an opportunity to effectively distribute the resources of an economic entity over time. At the same time, special attention in the process of planning investments in the innovation process has been paid to the practice of venture and business angel financing, the positive performance of which has been proved by the example of the United States.

---

**Keywords:** innovation process, planning, transdisciplinary systems methodology, transdisciplinary methodological approaches, multiplex, temporality, resource optimization.

---

**For citation:** Gureev P.M., Grishin V.N., Dunenkova E.N., Onishchenko S.I. Perfection of the mechanism of planning of innovative activities based on the system-transdisciplinary approach (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 102–113. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-102-113

---

Особенностью развития социально-экономических систем в современных условиях являются процессы глобализации, проявляющиеся в создании и функционировании политико-экономических межгосударственных образований, а также ускоренном развитии транснациональных корпораций, реализующих свой потенциал с использованием возможностей глобальных финансовых рынков и свободного перемещения рабочей силы. Следствием инновационных процессов, протекающих в организационных системах, является их усложнение, так как происходящие изменения количественных параметров структурных единиц постепенно переходят в качественные изменения состояния данных объектов [2]. При этом в рамках реализации промышленной политики России ставятся амбициозные задачи в области опережающего развития экономики страны. В общепринятом понимании под инновационными процессами подразумевают преобразования научных идей, открытий и изобретений (научного знания) в материальный результат. Данный процесс предполагает планирование инноваций, которое должно представлять собой как разработку системы инновационных мероприятий, так и определение календарных сроков разработки и внедрения новшеств в организационных системах различных уровней. В рамках организационной системы уровня государства планирование инноваций осуществляется в виде государственного регулирования с целью координации инновационной деятельности [7, с. 37]. Предполагаемым результатом инновационного процесса является достижение поставленной цели, а именно «увеличение количества благ для субъекта, осуществляющего внедрение (реализацию) инноваций. Для бизнес-системы таким результатом должен быть рост объема продаж или сокращение издержек и, в конечном итоге, увеличение прибыли» [13, с. 32]. Иными словами, эффективность планирования инноваций зависит как минимум от объективных ответов на вопросы: что делать; как делать; когда делать.

Одновременно с этим существует понимание того, что планирование инновационного развития сложный и, более того, постоянно усложняющийся процесс, эффективно управлять которым возможно только с применением новых подходов к исследованию организационных систем. Очевидно, что из основными причинами данного явления являются существующие недостатки в методологических подходах к управлению инновациями, вызванных недостатком знания о природе инновационного процесса и спецификой данного

направления экономической науки. При этом совершенно понятно, что объективно существующая тенденция к усложнению процессов развития организационных систем отражается на целях и задачах, проводимых в этой области исследований, и предполагает как поиск новых методов исследования, так и разработку методологических подходов нового поколения [21].

Изменения, происходящие в общественной жизни, привели к изменениям и в методологии науки. Так в работе М. Гиббонса, К. Лиможа, Х. Новотного, С. Шварцмана, П. Скотта и М. Трой «Новое производство знания: динамика науки и исследований в современных обществах», опубликованной в 1994 г. была описана новая модель производства знаний (Mode 2 knowledge production), которая вошла составной частью в инновационные системы и определила новые основы производства знаний, такие как междисциплинарность и социальная неоднородность [14]. Начался процесс трансформации дисциплинарных наук в трансдисциплинарные исследования, основной целью которых является увеличение полноты познания окружающего мира.

Сущность научных подходов и их классификация по критерию степени полноты познания окружающего мира достаточно хорошо изучена, и их смысловая составляющая показана на рисунке 1. Трансдисциплинарный (гипердисциплинарный) подход, являясь методологией нового поколения, рассматривает все происходящее как некую среду, функционирующую и подчиняющуюся единым законам, определяющим принципы и модели функционирования конкретных объектов с ориентацией на целостную естественнонаучную картину развития мира [23; 26].

Трансдисциплинарная методология научного познания развивается во многих странах мира: так, соответствующие научные школы существуют в Англии, Испании, Португалии, Италии и Франции (Международный центр по трансдисциплинарным исследованиям), США и Канаде (Институт комплексных проблем Санта Фе), Китае (государственная программа развития важных фундаментальных исследований № 973), Швейцарии (Сеть трансдисциплинарных исследований в естественных и гуманитарных науках при Академии Наук Швейцарии), России (Институт философии РАН, Институт трансдисциплинарных технологий). В Гамбургском университете (Германия) отдельной научной специализацией являются трансдисциплинарные исследования. Выпускникам выдается диплом о том, что они являются специалистами в области трансдисциплинарности.



Источник: [9] / Source: [9]

**Рис. 1.** Классификация научных подходов по критерию степени полноты познания окружающего мира  
Figure 1. Classification of scientific approaches according to the criterion of completeness of knowledge of the surrounding world

Хотя в различных школах трансдисциплинарности и существуют различия в понимании основных категорий и методов исследования, но всех их объединяет единый принцип: невозможность рассмотрения особенностей развития многомерного мира с помощью построения «одномерных» моделей [19]. Кроме этого, во всех школах существует понимание того, что переход к трансдисциплинарным исследованиям можно охарактеризовать как новый этап развития научной методологии, обладающей открытой системой взаимодействий, не имеющей дисциплинарных ограничений и объединяющей такие элементы организационной системы, как наука, образование и инноватика [2].

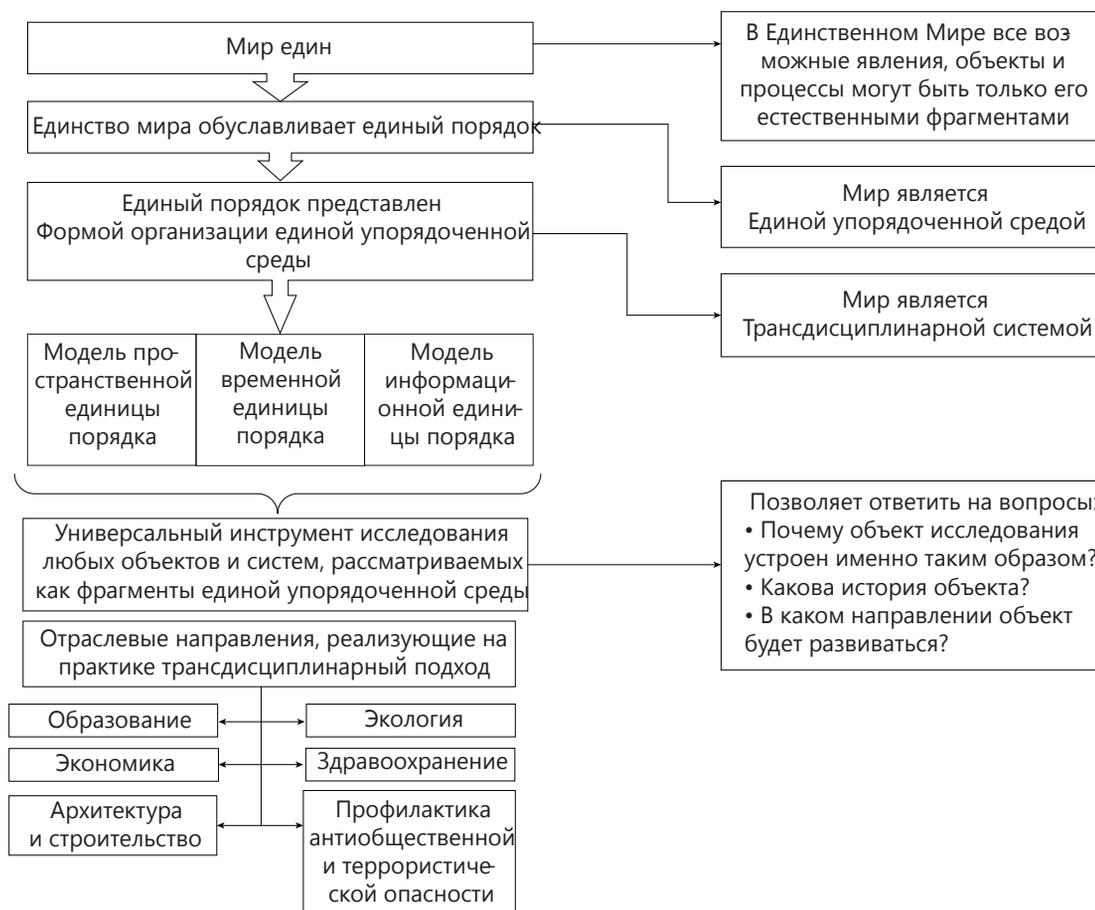
При этом необходимо отметить, что «трансдисциплинарные подходы применяются в современных научных исследованиях крайне редко, а применительно к теоретическим экономическим исследованиям фактически не используются» [11, с. 116].

Логика концепции Русской школы трансдисциплинарности показана на рисунке 2.

В экономических исследованиях получили распространение следующие трансдисциплинарные

методологические подходы, показанные в таблице 1. Основываясь на представленных выше трансдисциплинарных теориях американский финансист Р. Эллиотт разработал теорию прогнозирования поведения цен на акции, обоснованно предполагая, что фрактальная геометрия применима не только для явлений живой природы, но и для общественных процессов, к которым он относил операции с акциями на биржевом рынке. Основанием для данного вывода явилось понимание того, что «структуры, состоящие из частей, которые в определенном смысле подобны целому; это самоподобные структуры, рекурсивные модели, когда каждая часть повторяет в своем развитии развитие всей модели в целом» [11, с. 117]. При этом постоянно возникающие перемены заставляют организационные системы «выживать», обеспечивая свое развитие в условиях «крайней степени нестабильности глобальной экономической системы, когда вероятность достижения точки ее бифуркации и (или) слома чрезвычайно высока, всепроникающим становится риск в различных секторах экономики» [11, с. 117].

Продолжая исследование закономерностей поведения цен на финансовых рынках, американский



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Логика концепции Русской школы трансдисциплинарности  
Figure 2. Logic of the Russian School of Transdisciplinarity concept

Таблица 1

Основные трансдисциплинарные методологические подходы  
Table 1. Main transdisciplinary methodological approaches

Название	Содержание	Возможности
Теория аутопойезиса	Совокупность междисциплинарных подходов, которые делают акцент на механизме процесса превращения системы в автономные единства, основанном, с целью сохранения системой самоидентичности, на воспроизводстве системой своих фрагментов (компонентов). «Аутопойезис в его правильном понимании, означает, прежде всего, порождение внутрисистемной неопределенности, которая может быть редуцирована лишь собственными структурными образованиями системы»	Расширяет методологическую базу научных исследований, указанием на существование «зон самовоссоздания» в инновационной среде, а также позволяет усовершенствовать механизмы стратегического управления
Теория хаоса и сложности	Совокупность междисциплинарных и трансдисциплинарных подходов, делающих акцент на процессах генерации (развития) в нелинейных динамических эмерджентных системах самоорганизующихся структур, базируется на том, что на различных уровнях системы отдельные элементы (подсистемы) подобны друг другу, саморегуляция, самоорганизация и аттракторы являются совокупностью «эндогенных и экзогенных условий, соотношение которых в пространстве и времени меняется хаотично, «грань хаоса», представляющая собой пограничное состояние, узкую зону между системой, находящейся в состоянии равновесия, порядка, и хаосом, разрушающим эту систему»	Расширяет возможности анализа экономических процессов, протекающих в организационной системе, при этом имея в виду, что: процессы никогда не повторяются в точности; системы приходят в равновесие в разных точках; системы проявляют самоидентичность и самоорганизацию; результат функционирования системы не может быть определен заранее.

Окончание табл. 1

Название	Содержание	Возможности
Теория фракталов*	Образовалась на стыке информатики, биологии, лингвистики и математики, основывается на самоповторении фигур, которыми возможно описать все явления, происходящие в мире, а также изучает закономерности, проявляемые при образовании подобных явлений	Дает возможность с большой степенью достоверности формализовать сложные процессы (объекты), что особенно ценно в области моделирования инновационных процессов, так как дает возможность описать системы и процессы, нестабильные по своей природе, и, что является самым главным, сформулировать тренды развития организационных систем
Теория турбулентности**	«В настоящее время понятие «турбулентность» широко используется в сфере экономических исследований. Но его применение основывается не на разработанной теоретической и методологической базе, а лишь на интуитивном понимании. Турбулентность обычно трактуется как неупорядоченное движение, для которого характерны быстрая смена рыночных тенденций и сильные колебания экономических показателей»	Позволяет выявить разнонаправленные силы и действия, обуславливающие возникновение феномена динамики развития систем, помогает выявить предрасположенность конкретных субъектов экономических отношений к тем или иным внешним и внутренним воздействиям, определить тактику организационно-управленческого поведения субъекта в условиях неопределенности
Теория экономической генетики	Основывается на гипотезе о том, что состав экономических субъектов меняется по законам естественного отбора, предполагая наличие наследственности и изменчивости у организационных систем, а также существование определенных взаимосвязей и взаимоотношений, возникающих между хозяйствующими субъектами, «предполагает переход от концепций статического равновесия в условиях полной определенности и целерациональности взаимодействующих субъектов к неравновесной динамике при постоянно меняющихся условиях, ресурсах, факторах и субъектах»	Дает возможность исследовать: этапы жизненного цикла организаций; изменчивость свойств организационных систем под воздействиями внешней среды; адаптацию организационных систем к новым условиям функционирования

\* Фрактал (от лат. Fractus – сломанный, дробленный разбитый) – совокупность элементов, обладающих свойством самоподобия, то есть объект (явление) совпадающий (в точности или приближенно) с частью самого себя; «обычно так называют геометрическую фигуру, которая удовлетворяет одному или нескольким из следующих свойств: обладает сложной структурой при любом увеличении; является (приближенно) самоподобной; обладает дробной хаусдорфовой (фрактальной) размерностью, которая больше топологической; может быть построена рекурсивными процедурами».

\*\* Турбулентность – явление, наблюдаемое во множестве процессов, в течение которых образуются многочисленные завихрения, вследствие которых характеристики процессов испытывают флуктуации и изменяются от точки к точке и во времени нерегулярно. «В настоящее время понятие «турбулентность» широко используется в сфере экономических исследований. Но его применение основывается не на разработанной теоретической и методологической базе, а лишь на интуитивном понимании. Турбулентность обычно трактуется как неупорядоченное движение, для которого характерны быстрая смена рыночных тенденций и сильные колебания экономических показателей».

Составлено авторами по материалам источников [1, с. 8; 3, с. 29; 7, с. 144; 11; 12, с. 9; 17; 24; 25] / Compiled by the authors on the materials of the sources [1, p. 8; 3, p. 29; 7, p. 144; 11; 12, p. 9; 17; 24; 25]

бизнесмен Ч. Доу, основываясь на теории фракталов, разработал механизм прогнозирования поведения цен на финансовые инструменты, заметив, «что цены на акции подвержены циклическим колебаниям: после продолжительного роста следует продолжительное падение, потом опять рост и падение» [4, с. 92]. Данный подход позволил формализовать сложные экономические процессы (объекты), то есть дал возможность описывать нестабильные процессы, протекающие в организационных системах и определять тренды их развития. Это, в свою очередь, позволило по новому подойти к пониманию сущности инновационных процессов и их моделированию.

В настоящее время вопросы анализа причин изменчивости среды функционирования хозяйствующих субъектов считаются важнейшей задачей

стратегического управления. «Но исторически основное внимание экономисты уделяли выявлению закономерностей статических состояний хозяйственной системы» [17]. Более того, лауреат Нобелевской премии по экономике Д. Норт в своих работах утверждал, что «теории экономической динамики не существует» [8, с. 12] и традиционные подходы к анализу развития не дают возможности объяснить природу волатильности процессов, происходящих в экономике. Для исследований XIX–XX вв. характерна гипотеза о скачкообразном изменении статических состояний экономической системы. Таким образом возникло понимание того, что «решить эту задачу, используя традиционную методологию экономической науки, сложно или невозможно» [12, с. 9].

Необходимо отметить, что планирование развития любого объекта (системы) возможно трактовать как планирование количественных и (или) качественных изменений состояний данных объектов (систем) с учетом последовательного усложнения их внутренних и внешних связей.

Последовательное изменение состояния объекта (системы) в процессе развития представляет собой строгую взаимосвязь временных (темпоральных) промежутков, каждый из которых характеризуется предрасположенностью объекта (системы) только к определенным изменениям. Объективны и следующие закономерности.

1. Система должна развиваться, но в своем развитии система стремится к самосохранению и устойчивости.

2. Для сохранения устойчивости и самосохранения система вырабатывает мероприятия, минимизирующие результаты внешних возмущений.

3. В стремлении к минимизации возмущения система:

- либо воспринимает возмущение как усиление главной функции системы;
- либо воспринимает возмущение как дисфункцию и пытается ее нейтрализовать.

4. Адаптация системы к возмущению происходит путем изменения структурно-функциональных свойств системы.

В практической деятельности по планированию инновационного процесса крайне необходимо определить продолжительности во времени всех этого процесса. Как отмечают многие исследователи, в настоящее время для этого используется крайне субъективные инструменты:

- опыт (свой или чужой) менеджера;
- интуиция;
- «семейный консалтинг» [16].

Однако, представляется аксиоматичным, что эффективный процесс планирование инноваций с одной стороны, не может быть опираться на субъективные предпосылки и должен быть реализован на основе общих правил планирования, а с другой стороны, знаний для решения задач инновационного развития, имеющих повышенную сложность и многофакторность, полученных с помощью дисциплинарных, ди- и полидисциплинарных подходов недостаточно [20]. Следствием этого стало возникновение трансдисциплинарного системного подхода, на основе которого возможно разрабатывать принципиально новые методы управления организационными системами, на основе теории аутопойезиса, теории хаоса и сложности, теории фракталов, теории турбулентности и теории экономической генетики.

Исследователями экономических процессов выделено более 1 380 типов цикличности различной продолжительности [8]. В соответствии с принципами экономифизики, любой экономический цикл оказывает влияние на совокупные экономические колебания, так как волны циклов различной природы могут резонировать, образуя определенные ритмы.

К числу наиболее значимых, базовых для организационной системы микроуровня относятся жизненные циклы товара, продукции и технологии. Для организационных систем мезоуровня важны жизненные циклы спроса; развитие систем макроуровня считается тесно связанным с циклами Кондратьева – Шумпетера и технологическими укладами Глазьева – Переса. С. Кузнец ввел в оборот понятие «эпохальных инноваций»; Ю. В. Яковец рассматривает волны базисных экологических инноваций в рамках становления гуманистически-ноосферного постиндустриального общества [15; 26].

Темпоральное понимание процесса развития позволяет представить инновационный процесс в виде трансдисциплинарной модели и, на ее основе, формализовать такой методологический инструмент как мультиплекс (упорядоченную совокупность волн развития) — естественный комплекс темпорально взаимосвязанных волн развития организационной системы [22]. При этом, для определения характеристик волн использована опробованная в экономике и хорошо зарекомендовавшая себя в практике работы фондовых рынков и рынка FOREX волновая теория Эллиотта, позволяющая рассматривать процесс развития системы в виде распознаваемых моделей.

Проведенные исследования подтвердили гипотезу о наличии в процессе развития любого хозяйствующего субъекта «сенситивных периодов, которые характеризуются определенным сочетанием структурно-функциональных свойств, предопределяющим уровень чувствительности (уровень восприимчивости) системы к разнообразным возмущениям. Данные периоды развития, являясь определенными промежутками процесса индивидуального развития, определяют промежутки времени, в течение которых предприятие имеет предрасположенность к реализации того или иного вида инноваций» [6, с. 129]. Не представляет сомнения, что цикличность инновационного процесса с одной стороны обуславливает смену периодов предрасположенности системы к количественным и качественным инновациям, периодически сменяющим друг друга во времени, а с другой - изменение трендов в развитии системы во времени вызывает периодические флуктуации структурно-функциональных свойств организационной системы, то есть инновации.



Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

**Рис. 3.** Логика механизма планирования инновационного процесса, учитывающего темпоральность развития организационных систем

Figure 3. Logic of the innovation process planning mechanism that takes into account the temporality of organizational systems development

Вышеприведенные доводы позволили предложить механизм планирования инновационного процесса, учитывающий темпоральность развития организационных систем. Логика данного механизма показана на рисунке 3. Использование как приведенных выше положений, так и других умозаключений дает возможность рассматривать процесс развития организационной системы как волновой, подчиненный определенным законам. Следствием этого является возможность анализировать данные процессы на количественном уровне с использованием математического аппарата.

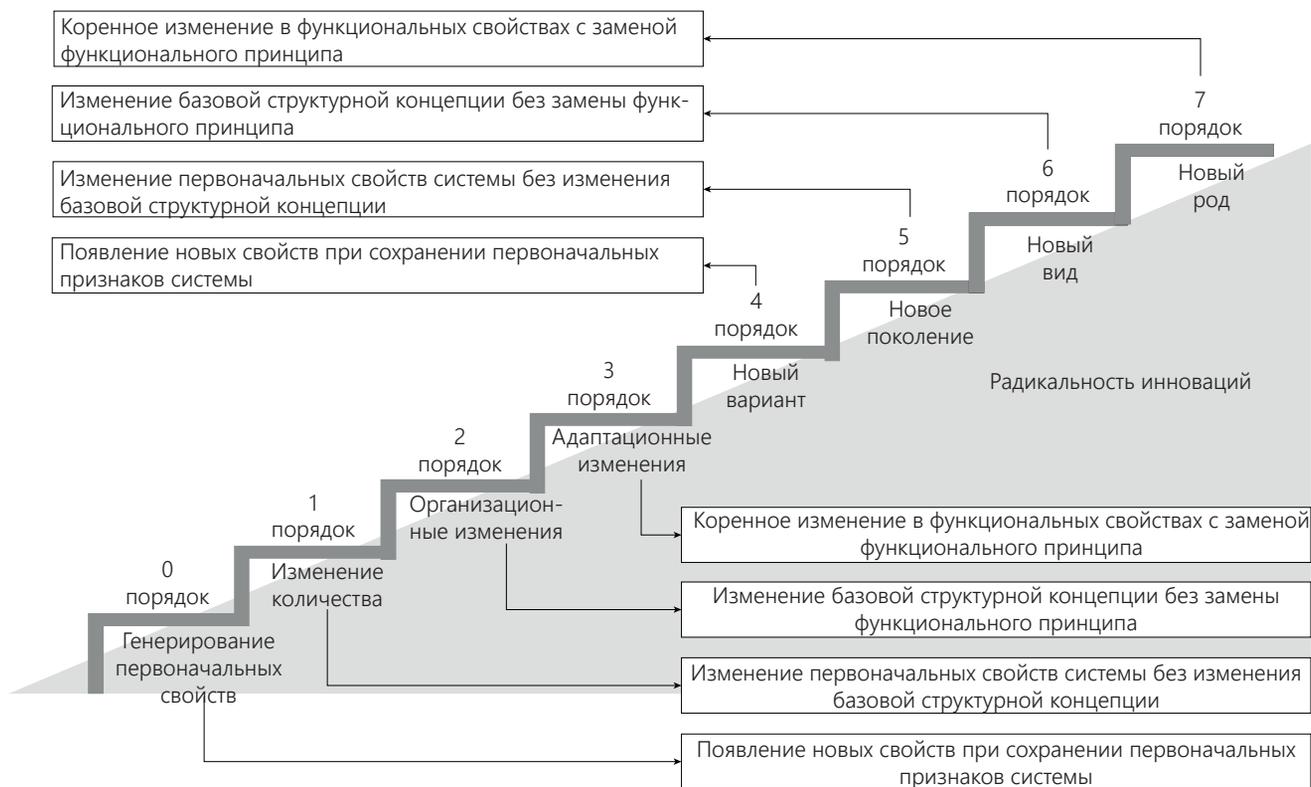
В качестве основы для разработки математического аппарата, с помощью которого возможно решить задачу определения временной протяженности различных стадий инновационного процесса (задача объективно необходимая для планирования инновационного процесса), предлагается использовать наработки российских ученых в области менеджмента инноваций, проводившиеся в конце 90-х гг. XX в. с применением методов морфологического анализа, а также классификации инноваций по степени

радикальности, предложенную словацким экономистом Ф. Валентой (см. рис. 4) [5; 18].

Проведенные исследования позволили сформировать мультиплексную модель развития предприятия, которая позволяет достаточно точно определить продолжительность периодов инновационного процесса и синхронизировать по времени предметно-результативные виды деятельности хозяйствующего субъекта в инновационном процессе (см. рис. 5). Очевидно, что общее время течения инновационного процесса складывается из суммы времен, необходимых для проведения работ на каждой стадии «жизненного цикла инновации».

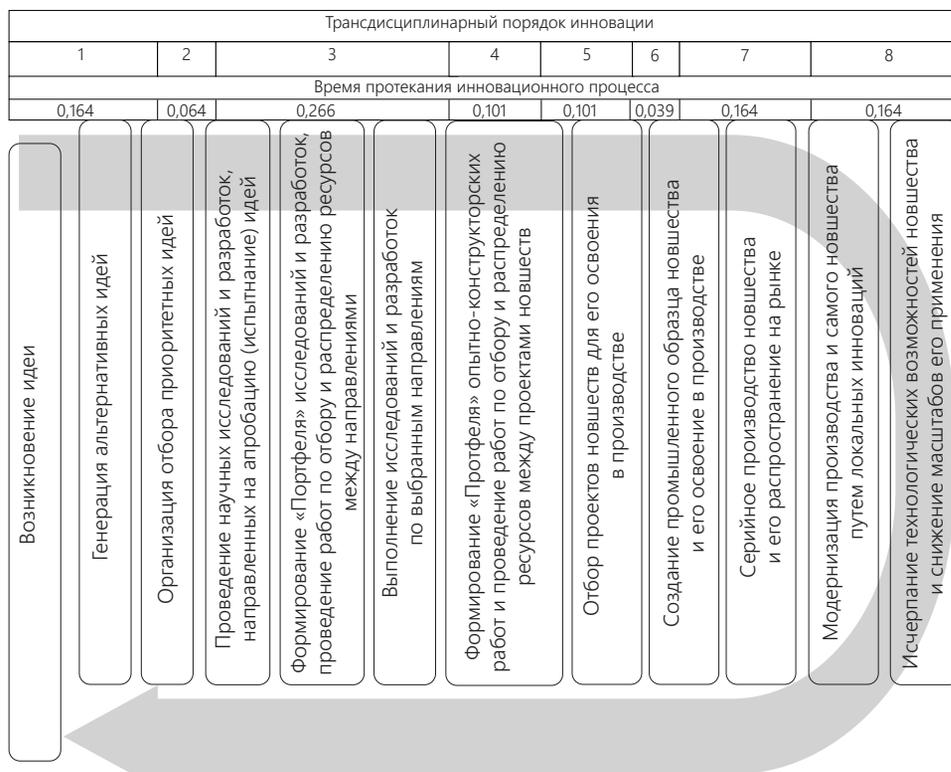
Таким образом, появляется методический инструмент определения временной предрасположенности хозяйствующего субъекта к конкретным событиям в цепи «наука – техника – производство» и возможность установить оптимальные временные для всех стадий данного цикла.

Существующий инструментарий планирования инноваций позволяет определить общую трудоемкость работ по их реализации, но не отвечает на вопросы,



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 4.** Классификация инноваций по степени радикальности  
 Figure 4. Classification of innovations by degree of radicality



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 5.** Синхронизация по времени предметно-результативных видов деятельности инновационного процесса  
 Figure 5. Synchronization over time of the substantive and output activities of the innovation process

когда и в каком количестве необходимо привлекать (мобилизовывать) ресурсы, имеющиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта. Предлагаемый методический подход помогает устранить этот недостаток, что безусловно положительно отразится на эффективности как самого процесса планирования инноваций, так и на эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, которому будет предоставляться сбалансированная по времени цепочка мероприятий, необходимых для реализации инноваций.

Предложенный инструментарий позволяет, с большой вероятностью успеха, разработать эффективные дорожные карты инновационного развития организационных систем, к которым с полным правом можно отнести функционирующие предприятия, предусматривающие оптимальное распределение и использование ресурсов во времени.

Важную роль в процессе планирования инноваций играет такой инструментарий как венчурные инвестиции, необходимые в случае отсутствия необходимых финансовых ресурсов у организации-инноватора. Практика венчурного финансирования берет свое начало в 60-х гг. прошлого века и в рамках рассмотрения данного вопроса примечателен опыт США. Изначально это было обусловлено тем, что в США в это время значительно снизилась эффективность поисковых и прикладных научно-исследовательских работ (НИР), а также опытно-конструкторских работ (ОКР), выполняемых крупными научно-исследовательскими организациями, в то время как малый инновационный бизнес создавал в 24 раза больше нововведений в расчете на каждый вложенный доллар. В итоге результат превзошел даже скромные ожидания: «Apple», «Intel»,

«Хегох» – вот всего лишь немногие примеры успешных проектов, реализованных с помощью привлечения рискоинвестиций.

Однако, принимая решение в процессе планирования инноваций о привлечении в состав проекта такого рода инвесторов, следует всегда помнить о том, что наибольшая эффективность от их участия будет сильно зависеть от того, на какой стадии инновационного процесса они будут привлечены. Так, на стадии фундаментальных теоретических исследования разработки в основном финансируются из средств государственного бюджета и прочих фондов государственной поддержки, и на этом этапе, пока совершенно не очевиден конечный результат, рассчитывать на помощь венчурного инвестора не предполагается возможным. В то же время привлечение таких источников финансирования на завершающих стадиях научно-технической деятельности также ставится под сомнение, так как рискованность этих стадий, связанных с освоением промышленного производства новых продуктов, услуг и технологий значительно снижается по сравнению с поисковыми и прикладными научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами. Б. А. Аникин, О. Б. Аникин, В. Н. Гришин в своей работе «Концепция создания продукции и достижений мирового уровня» приводят краткий обзор неуспешных инновационных проектов в мире, а также анализируют основные причины неудач, многие из которых как раз и оказались обусловлены неудачной выбранной схемой финансирования [10].

#### Библиографический список

1. Алмазов, А. А. Фрактальная теория. Как поменять взгляд на рынки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://natali-forex.com/almazov.html#ixzz5fmGU44Cm> (дата обращения: 25.12.2019).
2. Андреева, М. Ю., Вотинцева, Л. И. Трансдисциплинарный подход к исследованию социально-экономических процессов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 27. С. 86–90.
3. Мандельброт, Б. Фракталы, случай и финансы / Пер. В. В. Шуликовская. Ижевск: Регулярная и хаотическая динамика, 2004. 256 с.
4. Бурлачков, В. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты // Вопросы экономики. 2009. № 11. С. 90–97.

#### References

1. Almazov A. Fraktal'naya teoriya. Kak pomenyat' vzglyad na rynki [*Fractal theory. How to change the view on the markets*]. Available at: <http://natali-forex.com/almazov.html#ixzz5fmGU44Cm> (accessed 25.12.2019).
2. Andreeva M. Yu., Votintseva L.I. Transdistsiplinarnyi podkhod k issledovaniyu sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov [*Transdisciplinary approach to the study of socio-economic processes*], *Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika*, 2013, no. 27, pp. 86–90.
3. Mandelbrot B. Fraktaly, sluchai i finansy [*Fractals, case and finance*], per. V. V. Shulikovskaya, Izhevsk, *Regulyarnaya i khaoticheskaya dinamika*, 2004, 256 p.
4. Burlachkov V. Turbulentnost' ekonomicheskikh protsessov: teoreticheskie aspekty [*Turbulence of economic processes: theoretical aspects*]

5. Валента, Ф. Управление инновациями. М.: Прогресс, 1985. 137 с.
6. Егорова, Т. Н. Концепция расслоенного экономического пространства как основа управления инновациями на предприятиях // Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 2 (20). С. 126–135.
7. Журавлева, Г. П., Манохина, Н. В. Перманентный кризис рыночного хозяйства // Вестник Челябинского государственного университета. 2016. № 11 (393). С. 140–149.
8. Иншаков, О. В. Экономическая генетика как основа эволюционной экономики // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2006. № 10. С. 6–16.
9. Гуреев, П. М., Мокий, М. С. Использование трансдисциплинарного системного подхода в инновационном менеджменте: монография. М.: Издательский дом ГУУ, 2015. 186 с.
10. Аникин, Б. А., Аникин, О. Б., Гришин, В. Н. Концепция создания продукции и достижений мирового уровня: монография. М.: Инфра-М, 2019. 178 с.
11. Луман, Н. Л. Общество как социальная система / Пер. с нем. А. Антоновский. М: Логос. 2004. 232 с.
12. Макаров, В. Л. О применении метода эволюционной экономики // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 9–10.
13. Манохина, Н. В. Трансдисциплинарные подходы в современной науке // Вестник международного института экономики и права. 2013. № 1 (10). С. 31–36.
14. Мельников, В. А. Квантовая экономика действий: монография. 2-е изд., испр. и доп. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. 247 с.
15. Мокий, В. С. Основы трансдисциплинарности. Нальчик: Респ. полиграфкомбинат им. Революции 1905 г., 2009. 368 с.
16. Молодая наука России: экономика, управление, право, социология и педагогика: сборник научных статей под ред. И. Е. Бельских и др. Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2012. С. 125–128.
17. Норт, Д. Функционирование экономики во времени. Нобелевская лекция (9 дек. 1993 г.) // Отечественные записки. 2004. № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2004/6/funkcionirovanie-ekonomiki-vo-vremeni> (дата обращения: 25.12.2019).
18. Паламаренко, Г. А. Совершенствование процесса формирования инновационной стратегии предприятия: дисс. ... канд. экон. наук. М., 1997. 153 с.
19. Степанова, Т. Е., Манохина, Н. В. Методологические инновации в экономической науке // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 3. С. 321–340.
20. Фролова, Т. А. Экономическая теория: конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. 190 с.
21. Аутопозис // Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=99305818> (дата обращения: 25.12.2019).
22. Волны Эллиотта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblio-trade.com/elliott.html> (дата обращения: 25.12.2019).
23. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры // Сейчас.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/abrolaw/9374/> (дата обращения: 25.12.2019).
24. Валента Ф. *theoretical aspects*], Voprosy ekonomiki, 2009, no. 11, pp. 90–97.
25. Valenta F. Upravlenie innovatsiyami [Innovation management], Moscow, Progress, 1985, 137 p.
26. Egorova T. N. Kontseptsiya rassloennogo ekonomicheskogo prostranstva kak osnova upravleniya innovatsiyami na predpriyatiakh [The concept of a stratified economic space as a basis for managing innovations in enterprises], Vestnik Orel-GIET, 2012, no. 2 (20), pp. 126–135.
27. Zhuravleva G. P., Manokhina N. V. Permanentnyi krizis rynochnogo khozyaistva [Permanent crisis of market economy], Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta, 2016, no. 11 (393), pp. 140–149.
28. Inshakov O. V. Ekonomicheskaya genetika kak osnova evolyutsionnoi ekonomiki [Economic genetics as the basis of evolutionary economics], Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya [Journal of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology], 2006, no. 10, pp. 11–18.
29. Gureev P. M., Mokii M. S. Ispol'zovanie transdistsiplinarnogo sistemnogo podkhoda v innovatsionnom menedzhmente [Using a transdisciplinary systems approach in innovation management], Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2015, 186 p.
30. Anikin B. A., Anikin O. B., Grishin V. N. Kontseptsiya sozdaniya produktsii i dostizhenii mirovogo urovnya [The concept of creating products and world-class achievements], Moscow, Infra-M, 2019, 178 p.
31. Luman N. L. Obshchestvo kak sotsial'naya sistema [Society as a social system], per. s nem. A. Antonovskii, Moscow, Logos, 2004, 232 p.
32. Makarov V. L. O primeneii metoda evolyutsionnoi ekonomiki [On the application of the method of evolutionary economics], Voprosy ekonomiki, 1997, no. 3, pp. 9–10.
33. Manokhina N.V. Transdistsiplinarnye podkhody v sovremennoi nauke [Transdisciplinary approaches in modern science], Vestnik mezhdunarodnogo instituta ekonomiki i prava, 2013, no. 1(10), pp. 31–36.
34. Mel'nikov V. A. Kvantovaya ekonomika deistvii: monografiya [Quantum economics of action: a monograph], 2-e izd. ispr i dop, Krasnoyarsk, Sib. feder. un-t, 2011, 247 p.
35. Mokii V.S. Osnovy transdistsiplinarnosti [Basics of transdisciplinarity]. Nal'chik, Resp. poligrafkombinat im. Revolyutsii 1905 goda Publ., 2009, 368 p.
36. Molodaya nauka Rossii: ekonomika, upravleniye, pravo, sotsiologiya i pedagogika: sbornik nauchnykh statei pod red. I. E. Bel'skikh i dr. [Young science of Russia: economics, management, law, and pedagogy: collection of scientific articles, ed. by I.E. Belskikh et al.], Volgograd, Volgogradskoe nauchnoe izdatel'stvo, 2012, pp. 125–128.
37. North D. Funktsionirovanie ekonomiki vo vremeni. Nobel'evskaya lektsiya (9 dekabrya 1993 goda) [The functioning of the economy in time. Nobel lecture (December 9, 1993)], Otechestvennye zapiski, 2004, no. 6. Available at: <http://www.strana-oz.ru/2004/6/funkcionirovanie-ekonomiki-vo-vremeni> (accessed 25.12.2019).
38. Palamarenko G.A. Sovershenstvovaniye protsessa formirovaniya innovatsionnoi strategii predpriyatiya [Improving the process of formation of the innovation strategy of the enterprise], dis. kand. ekon. nauk, Moscow, RIIS, 1997, 153 p.
39. Stepanova T. E., Manokhina N. V. Metodologicheskie innovatsii v ekonomicheskoi nauke [Methodological innovations in economics], Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 2016, no. 3(10), pp. 321–340.

24. Как принимают наиболее важные бизнес-решения // Наука и техника [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://n-t.ru/nv/2003/1110.htm> (дата обращения: 25.12.2019).
25. Что такое фракталы // Элементы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://elementy.ru/posters/fractals/fractals> (дата обращения: 25.12.2019).
26. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M. The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage, 2008. 179 p.
20. Frolova T. A. Ekonomicheskaya teoriya: konspekt leksii [*Economic theory: lecture notes*], Taganrog, TTI YuFU, 2009, 190 p.
21. Autopoezis [*Autopoezis*], Vikipediya. Available at: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=99305818> (accessed 25.12.2019).
22. Volny Elliotta [*Elliott Waves*]. Available at: <http://biblio-trade.com/elliott.html> (accessed 25.12.2019).
23. Vsemirnaya deklaratsiya o vysshem obrazovanii dlya XXI veka: podkhody i prakticheskie mery [*World Declaration on Higher Education for the 21st Century: Approaches and Practical Measures*], Seichas.ru. Available at: <http://www.law-mix.ru/abrolaw/9374/> (accessed 25.12.2019).
24. Kak prininayut naibolee vazhnye biznes-resheniya [*How the most important business decisions are made*], Nauka i tekhnika. Available at: <http://n-t.ru/nv/2003/1110.htm> (accessed 25.12.2019).
25. Chto takoe fraktaly? [*What are fractals?*], Elementy. Available at: <https://elementy.ru/posters/fractals/fractals> (accessed 25.12.2019).
26. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies, London, Sage, 2008, 179 p.

## Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством

**Добросоцкий Виктор Иванович**

д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация,  
ORCID: 0000-0003-4720-9090, e-mail: v.i.dobrosotskij@inno.mgimo.ru

**Занковский Анатолий Николаевич**

д-р психол. наук, ФГБУ «Российская академия наук», г. Москва, Российская Федерация,  
ORCID: 0000-0002-4534-7388

---

### Аннотация

---

Стратегические партнерства, которые формировались с конца прошлого века как эффективные бизнес-элементы интеграции экономического мира, сегодня являются наиболее перспективной формой развития бизнеса. Они позволяют преодолевать негативные аспекты форсированного роста и укрупнения, оставляют партнерам простор для выбора оптимальных решений, ориентированы в будущее, увеличивают стабильность компаний-партнеров в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. Сегодня подобные партнерства превратились в важнейшее орудие конкурентной борьбы, открывая возможности для выхода на новые рынки. По структуре стратегическое партнерство может совмещать многочисленные организационные формы, включая совместные предприятия, лицензионные соглашения, долгосрочные контракты на поставку и закупку продукции, программы совместных разработок научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, взаимное предоставление реализационных сетей. Управление стратегическим партнерством – очень сложная, специфическая деятельность и сфера корпоративного менеджмента, в которой крайне важно соблюдать баланс между интересами альянса в целом, интересами своей компании и компании-партнера, учитывая также интересы акционеров, стратегических инвесторов и других заинтересованных сторон.

В статье рассмотрены конкретные примеры стратегических альянсов, динамика их развития, причины их успеха или неудач. Продемонстрировано, что серьезным препятствием эффективного сотрудничества корпораций выступают не экономические, а психологические причины. Предложено понятие психологического синдрома стратегического партнерства, раскрыто его содержание и структура, включающая индивидуальные, организационные и культурные компоненты. Кратко обозначены пути преодоления указанного синдрома, включая создание и обучение команды стратегического партнерства. Для подробного описания и оценки эффективности предлагаемой психотехнологии организационного развития потребуются отдельная статья, которую мы планируем представить в одном из ближайших номеров.

---

**Ключевые слова:** стратегическое партнерство, синдром стратегического партнерства, успешные стратегические партнерства, психологические аспекты, стратегическое партнерство, международные стратегические альянсы, примеры неудач стратегических альянсов, развитие бизнеса, корпоративный менеджмент.

---

**Цитирование:** Добросоцкий В.И., Занковский А.Н. Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством//Управление. 2020. № 1. С. 114–123.

---



## Psychological aspects of effective strategic partnership management

**Dobrosotskij Viktor**

Doctor of Economic Sciences, MGIMO University, Moscow, Russia,  
ORCID: 0000-0003-4720-9090, e-mail: v.i.dobrosotskij@inno.mgimo.ru

**Zankovskii Anatolii**

Doctor of Psychological Sciences, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia,  
ORCID: 0000-0002-4534-7388

---

### Abstract

---

Strategic partnerships that were formed since the end of the last century, as effective business elements of integration of the economic world, are now the most promising form of business development. They allow us to overcome the negative aspects of forced growth and consolidation, leave partners room to choose the best solutions, focus on the future, and increase the stability of partner companies in providing resources and distributing products and services. Today, such partnerships have become an important tool of competition, opening up opportunities to enter new markets. According to the structure, a strategic partnership can combine numerous organizational forms, including joint ventures, license agreements, long-term contracts for the supply and purchase of products, joint research and development programs, and mutual provision of implementation networks. Strategic partnership management is a very complex, specific activity and area of corporate management in which it is extremely important to maintain a balance between the interests of the alliance as a whole, the interests of the company and the interests of the partner company, taking into account the interests of shareholders, strategic investors and other interested parties.

Specific examples of strategic alliances, the dynamics of their development, and the reasons for their success or failure have been considered in the article. It has been demonstrated that a serious obstacle to effective corporate cooperation has mainly psychological than economic reasons. The concept of the psychological syndrome of strategic partnership has been proposed, its content and structure, including individual, organizational and cultural components, have been revealed. The ways to overcome this syndrome, including the creation and training of a strategic partnership team, have been briefly outlined. For a detailed description and evaluation of the effectiveness of the proposed psychotechnology of organizational development, a separate article will be required, which we plan to present in one of the next issues.

**Keywords:** strategic partnership, strategic partnership syndrome, successful strategic partnerships, psychological aspects, strategic partnership, international strategic alliances, examples of failures of strategic alliances, business development, corporate management

**For citation:** Dobrosotskij V.I., Zankovskii A.N. Psychological aspects of effective strategic partnership management (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 114–123. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-114-123

---

Сложная экономическая ситуация, вызванная последствиями переходного периода и антироссийскими санкциями, жесткая борьба за потребителей и сырьевые ресурсы, внедрение новых технологий и снижение прибыли многих крупных корпораций приводят к постоянным и кардинальным изменениям на рынке. Если для прежних эпох экономического развития было характерно прерывистое равновесие, то есть продолжительные периоды стабильности, перемежались краткими периодами революционных перемен, то современную бизнес-среду вполне можно назвать прерывистым хаосом – состоянием почти непрерывного бурления, прерываемого лишь короткими моментами стабильности [4].

В этих условиях организационная деятельность становится более сложной, возрастают риски и угрозы, повышается неопределенность политико-экономической обстановки. Все это с особой остротой ставит перед корпорациями задачу сохранения своих позиций, непрерывного развития, поиска новых, нестандартных решений и постоянной готовности к изменениям (англ. *agility*) [10; 15].

Однако, не смотря на серьезные усилия, для многих компаний сегодняшняя бизнес-ситуация оказывается серьезным вызовом и даже угрозой, так как любая крупная корпорация – это устоявшаяся инерционная система, в которой стереотипы отшлифованных и проверенных успешной практикой бизнес-процессов неумолимо диктуют траекторию дальнейшего движения. В этой траектории привычной и магистральной задачей, как правило, выступают рост и укрупнение бизнеса. Эта тенденция предполагает расширение сферы деятельности, увеличение оборота, слияние и поглощение других компаний, открывая новые возможности активного развития бизнеса: экономии на масштабах производства, доступ к кредитным ресурсам, расширение и диверсификацию рынков сбыта, привлечение высококвалифицированного персонала, инвестирование в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и создание резервов для проведения инновационных и рискованных проектов.

Однако чрезмерные рост и укрупнение неизбежно ведут к потере гибкости, замедленному реагированию на вызовы и потребности рынка; ухудшению качества управления, росту внутрикорпоративных противоречий, возрастающей сложности структуры капитала и собственности. Все это ведет к закрытости корпоративной системы, развитию центробежных тенденций, замедляет темпы внутреннего организационного развития и нередко приводит к серьезным потерям финансового и человеческого капитала.

В этой ситуации корпорации пытаются все более активно взаимодействовать друг с другом и ищут новые формы организационного и корпоративного управления, которые могли бы преодолеть негативные тенденции и в то же время сохранить темпы роста и экспансию.

### **Стратегическое партнерство как наиболее перспективная форма развития бизнеса**

В мировой практике используются разнообразные объединения компаний, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера деловых отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это финансово-промышленные группы, промышленные холдинги, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, картели, консорциумы, синдикаты, пулы, стратегические партнерства (альянсы) и др. Именно формирование новых стратегических партнерств, на наш взгляд, является одной из наиболее перспективных форм интеграции бизнеса, которая позволяет преодолевать негативные аспекты форсированного роста и укрупнения. Они оставляют партнеров простор для выбора оптимальных решений, ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. Кроме того, это наименее ограничиваемый в законодательном порядке способ проникновения на рынок. Прогнозируется, что в XXI в. они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы [1; 6; 8; 11; 23].

В широком смысле, стратегическое партнерство – это объединение ресурсов и взаимная координация деятельности двух или более организаций для достижения общих экономических и стратегических целей.

Все участники стратегического партнерства объединяются рамочным соглашением о стратегическом сотрудничестве, главной целью которого является получение всеми партнерами конкурентных преимуществ, а как следствие – высокой прибыли. Если партнерство существенно влияет на развитие бизнеса, расширяет потребительский рынок, снижает издержки и способно обеспечить значительное повышение конкурентоспособности партнеров, то такое партнерство может считаться стратегическим. Основным критерием, позволяющим отнести конкретный вид партнерства к стратегическому, является его роль в создании конкурентных преимуществ фирмы. Именно в этом состоит основное отличие последнего от долговременных контрактов и иных форм партнерства.

Синергия объединительного процесса основана на информационном доверии, реализации крупных проектов, обмене научно-технологической и рыночной информацией, а также использовании рыночных преимуществ каждого из участников альянса. Стратегическое партнерство увеличивает рыночную силу участников для генерации новых межгосударственных альянсов экспортных кооперативов. Кооперация осуществляется на основе лучших достижений компаний-участников, входящих в стратегическое партнерство. Немаловажную роль играет также поддержка этих альянсов со стороны государства путем стимулирующих, регулирующих воздействий. Все это значительно снижает издержки и создает возможность формирования капитала для построения инновационной системы, как в контуре государства, так и на межгосударственном уровне [5].

Отличительными чертами стратегического партнерства являются:

- долгосрочное взаимодействие партнеров, ориентированное на получение дополнительной прибыли, за счет синергии участников и инновационных подходов к бизнес-процессам;
- реализация совместных высоко-маржинальных проектов;
- открытость информации;
- создание системы управления стратегическим партнерством, позволяющей достигать высокой эффективности бизнеса при минимальных издержках на администрирование [1; 5].

Формы стратегического партнерства определяются степенью объединения ресурсов и глубиной взаимодействия. Это может быть взаимное обучение сотрудников, соглашение о производстве, сборке и передаче продукции, передача авторских прав и патентов, партнерство в проведении изыскательских, научно-исследовательских и маркетинговых исследований и т. д.

Партнерами могут стать как равные по масштабу и ресурсам компании, так и организации значительно различающиеся по размерам и охвату рынка. Нередко подобная форма сотрудничества дает возможность небольшим компаниям выйти на новые рынки со своим уникальным продуктом.

Распространенная форма стратегического партнерства — предпринимательские сети, участники которых координируют свою деятельность как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане. Перспективной формой стратегического партнерства являются так называемые технопарки (наукограды), в рамках которых осуществляется взаимодействие науки, высокотехнологичного производства, современной

компьютеризованной инфраструктуры и сферы профессионального образования.

Стратегические партнерства стали формироваться с 1980 гг. как эффективные бизнес элементы генерации глобального экономического мира. Наиболее активными игроками на этом пространстве были США, Франция, Германия, Великобритания. Так, например, с 1989 г. по 1992 г. компании США образовали 778 стратегических партнерств. С 1990-х гг. и до сегодняшнего времени число подобных альянсов ежегодно увеличивается в среднем на 25 %, что говорит об эффективности подобных объединений.

В европейском экономическом анклавном процессе синтеза стратегических альянсов, например, во Франции создавались около 200 международных альянсов, в Германии свыше 290, в Великобритании свыше 420, стратегических партнерств. Совершенно очевидно, что подобный вектор мирового экономического развития базировался на главном мотиваторе — получении дополнительной прибыли за счет синергии партнерских отношений государства, бизнеса и науки.

Например, крупная немецкая фармацевтическая фирма Schering вступила в стратегический альянс с небольшой биотехнологической фирмой Titan Pharmaceuticals. Титан имел новаторские продукты в развитии, и шеринг принесло мышцу маркетинга к отношению. Благодаря этому альянсу Schering и Titan надеются использовать сильные стороны друг друга, не беря на себя обязательств по изменению юридической собственности или структуры компании.

Еще одним ярким примером эффективного стратегического партнерства может служить долгосрочное сотрудничество корпораций Nike и Apple. Спортивный бренд Nike и технологический гигант Apple работают вместе с начала 2000-х гг., когда была выпущена первая линейка айподов (i-Pod). Партнерство началось с идеи предоставить клиентам Nike возможность во время тренировок слушать музыку с помощью устройств и медиа-ресурсов компании Apple. Так родился проект Nike + iPod, в рамках которого были созданы фитнес-трекеры, кроссовки и одежда, отслеживающие психофизиологическую активность людей в процессе прослушивания музыки.

Сегодня партнерство привело к созданию новых продуктов Nike+. Это спортивная одежда, обувь, инвентарь и снаряжение, которые снабжены датчиками, отслеживающими физическую активность и синхронизированными с приложениями мобильных телефонов Apple iPhone. Теперь сторонники активного образа жизни могут не только отслеживать время своей тренировки, пройденную дистанцию,

пульс, сожженные калории и так далее, но и общаться со своими единомышленниками, обмениваясь спортивной информацией, соревнуясь друг с другом и ставя перед собой новые амбициозные планы. Это эффективное партнерство, помогает обеим сторонам предлагать клиентам новые продукты и услуги, недоступные конкурентам.

Крупные компании создают множество разнообразных альянсов. В качестве примера можно привести лишь несколько из большого числа стратегических партнерств: Toshiba и Ericsson, IBM и Siemens, Hewlett-Packard and Disney, Barnes & Noble and Starbucks и др.

Стратегическое партнерство является предметом изучения ведущих направлений современной экономической мысли. Значительный вклад в ее решение был сделан родоначальниками неинституционализма, которые обосновали эффективность стратегических партнерств с позиций создания предпосылок для снижения транзакционных издержек [9; 21; 24].

Важно отметить, что на практике в договорах о стратегическом партнерстве, как правило, не принято прописывать конкретные способы кооперации или четкие зоны ответственности участвующих в альянсе компаний. В связи с этим крайне важен высокий уровень доверия партнеров друг другу в нерегламентированном сотрудничестве [22].

Одной из особенностей стратегического партнерства является отсутствие четко выстроенной иерархической системы. Управление стратегическим партнерством — очень сложная, специфическая деятельность и сфера корпоративного менеджмента, в которой крайне важно соблюдать баланс между интересами альянса в целом, интересами своей компании и интересами компании-партнера, учитывая также интересы акционеров, стратегических инвесторов и других заинтересованных сторон [2; 11; 23].

Многие ученые, эксперты и бизнесмены убеждены в том, что партнерства могут рассматриваться как альтернатива традиционным иерархическим связям и отношениям, продуктивность которых все чаще ставится под сомнение. Тем самым подчеркивается характерная для стратегических партнерств динамичная, сетевая структура, базирующаяся на непохожести и контрастности, как правило, характеризующих партнеров, так и на доверительном характере межорганизационного взаимодействия.

### **Причины неудач стратегических партнерств**

Несмотря на свою популярность, более половины всех стратегических партнерств не достигают своих стратегических или финансовых целей. Одним из ярчайших примеров неудачи стратегического

партнерства может служить сотрудничество концерна Volkswagen и компании Suzuki. В 2009 г. Volkswagen и Suzuki торжественно объявили о создании стратегического партнерства, которое должно было не только серьезно укрепить позиции немецкого концерна как лидера мирового автопрома, обеспечив доступ к разработкам Suzuki в сегменте компактных автомобилей, но и открыть для немцев один из самых быстро растущих рынков в мире — индийский. Подконтрольная японцам Mauri Suzuki занимает там около половины рынка. Suzuki же интересовала прежде всего возможность получить немецкие технологии, связанные с разработкой экологичных машин, таких как гибридов, электромобилей и машин на топливных элементах.

В рамках подписанного соглашения Volkswagen приобрел почти 20 % акций японской компании за 2,5 млрд долл. США. Все указывало на то, что это будет оглушительный успех для обеих сторон, однако дело приняло неожиданный оборот. С самого начала стали возникать мелкие и серьезные разногласия от технических аспектов сборки автомобилей до вопросов долевого участия. Но самый острый конфликт вспыхнул после того, как Volkswagen решил применять метод долевого участия в бухгалтерских делах Suzuki. В своих отчетах для акционеров Volkswagen прямо указывал, что он может оказывать существенное влияние на принятие финансовых и операционных решений в компании Suzuki. Именно это и взбесило руководство японской компании, поскольку такой метод обычно применяется, когда инвестор владеет не менее 20 % акций и тогда он может претендовать на участие в делах фирмы. Японцам такой подход не понравился, хотя немцы впоследствии оправдывались, что подобные выражения — стандартная формальность финансовых отчетов, и они не говорят о попытках захватить власть в чужой компании. В итоге японская корпорация разочаровалась в сотрудничестве, поскольку не получила ничего из желаемого, а чуть позже руководство Suzuki стало подозревать немецкий концерн в том, что он собирается купить контрольный пакет их акций. И в конце 2011 г. японская компания сообщила о разрыве партнерства и обратилась в международный суд, добиваясь возвращения себе своей доли, купленной Volkswagen. Таким образом, через два года партнерство закончилось без реализации единого совместного проекта. При этом глава японской компании Осаму Сузуки заявил, что он так рад прекращению партнерства, как будто бы ему вытащили кость, которая застряла поперек горла. Не менее эмоциональной и негативной была

оценка разорванному сотрудничеству и со стороны Volkswagen.

### Синдром стратегического партнерства

Почему же столь значительная часть стратегических партнерств не приносит желаемых результатов? Исследователи попытались ответить на этот вопрос, изучив множество самых разных причин и факторов, обуславливающих неудачи стратегических партнерств. Их вывод оказался довольно неожиданным: наиболее важными для успеха стратегических партнерств являются не экономические, а психологические проблемы, которые возникают при построении подобных альянсов.

Среди указанных проблем, наиболее острыми оказываются следующие: отсутствие доверия; благоприятные условия для деструктивного поведения и обмана, например, завышение стоимости приносимых в партнерство активов; отношение к партнеру как конкуренту; отсутствие сотрудничества между сотрудниками на исполнительском уровне; политическое или оппортунистическое поведение партнеров; скрытые истинные намерения, например, «кто быстрее сможет узнать чужие секреты»; различия корпоративных культур; отсутствие должной осмотрительности при выборе партнера (нежелание изучить истории его прежних партнерств); конфликт идентичности и др. [16; 18; 19].

На наш взгляд, для структуризации многочисленных психологических проблем, возникающих при создании стратегических партнерств, их можно рассматривать как особый организационно-психологический синдром – синдром партнерства. Выдающийся советский психолог Л. С. Выготский еще в 1930-е гг. предложил использовать в качестве единицы психологического анализа не набор отдельных симптомов, а «психологический синдром», представляющий собой совокупность закономерно связанных между собой симптомов, имеющих свою логику развития [3]. Источники синдрома – это те факторы, которые существенны для его возникновения. Они могут иметь самую разнообразную природу – экономическую, социальную, организационную, медицинскую и т. д. Синдром партнерства неизбежно провоцируется рассогласованностью и неопределенностью взаимодействия, в особенности, на начальном этапе формирования стратегического партнерства. В синдроме можно выделить три основных блока: индивидуально-личностный, организационно-психологический и культурный.

*Индивидуально-личностные признаки синдрома партнерства.* Первым симптомом синдрома стратегического партнерства является повышенная

личностная тревожность – люди становятся озабоченными тем, что партнерства означает для них самих *лично*, для выполняемых ими функций, условий работы, доходов и карьеры в целом. Они начинают активно «рисовать» картину будущих организационных изменений и чаще всего результатом их «художественного творчества» становится причудливая смесь негативно окрашенных фантазий, домыслов и обрывков мало проверенной информации. Ни у кого нет реальных ответов, на возникающие вопросы, а если они есть, то ни противоречивы, неопределенны и изменчивы. Люди не столько пытаются понять смысл и важность стратегического партнерства, сколько сосредотачиваются на возможных трудностях и проблемах, которые оно может принести. Вскоре после объявления о стратегическом партнерстве начинается поток слухов и сплетен, полных тревожных ожиданий. Недостаток объективной информации порождает недоверие как к собственному руководству, так и к компании-партнеру, затрудняя, а иногда даже блокируя сотрудничество между сотрудниками на управленческом и исполнительском уровнях.

Нередко возникает конфликт идентичности: сотрудники, привыкшие чувствовать лояльность и приверженность своей организации, а другие организации рассматривать как конкурентов, теперь должны относиться к другой организации и ее сотрудникам как партнерам. Нужно отметить, что партнеры нередко являются или являлись конкурентами. Да и в целом любой успешный бизнес – это бизнес, который добился успеха в конкуренции, обошел конкурентов, постоянно подтверждает свою конкурентоспособность. Эта доминирующая тенденция формирует и привлекает в корпорации людей с определенным типом личности и поведения. Но если человек не представляет свою жизнь без конкуренции, если конкуренция – это его любимая стихия, в которой он чувствует себя как рыба в воде, если все его помыслы направлены на победу любой ценой, ему очень сложно коренным образом изменить себя и стать эффективным партнером [20]. Да и возможно ли продолжать жесткую конкурентную борьбу вне партнерства и демонстрировать совершенно иную модель поведения – модель взаимовыгодного сотрудничества в рамках партнерства? Доминирующая установка мышления на конкуренцию и ставшая привычкой чрезмерная приверженность интересам исключительно «своей» корпорации порождают политическое поведение, при котором под декларируемым партнерством преднамеренно или осознанно скрываются исключительно собственные интересы и создаются благоприятные

условия для взаимного обмана и нарушений корпоративной этики. Защита собственных интересов и борьба за самую большую долю пирога часто становятся более важными, чем выпечка самого пирога.

Все это не может не сказываться на психологическом и физиологическом самочувствии людей. Напряженность и конфликты усиливаются и на рабочем месте, и дома — члены семей также начинают беспокоиться о своей судьбе и тоже начинают испытывать стресс. Исследования показывают значительный рост заболеваемости сотрудников, невыходов на работу и даже увольнений. Вступая в стратегические партнерства руководители компаний нередко жалуются на головные боли, симптомы простуды и гриппа, бессонницу и повышенное употребление алкоголя.

*Организационные признаки синдрома партнерства.* Как уже отмечалось, корпорации вступают в стратегическое партнерство, движимые желанием достичь определенных стратегических целей, которые не всегда совпадают с целями партнеров. К сожалению, стороны нередко пренебрегают даже минимальной осмотрительностью и осторожностью при выборе партнера, требующих по крайней мере изучения истории их прежних партнерств. В таких случаях партнерство может стать скрытой ареной политической борьбы, в которой каждая сторона стремится продемонстрировать свою исключительность и превосходство. Неспособность согласовать конкурирующие повестки дня может привести к нарушению рабочих отношений и потере доверия, что делает стратегическое партнерство неработоспособным. Если же взаимные интересы удастся согласовать, управленческие команды корпораций-партнеров обычно переходят в режим антикризисного управления. Опыт напряженный, но волнующий, и многие невольно ощущают себя полководцами на поле сражения. Принятие решений в этот период может быть быстрым и решительным. Тем не менее, высшее руководство в этот момент, как правило, недостаточно информировано о многих важных деталях, отрезано от актуальной, текущей информации и старательно отмахивается от инакомыслия. Все это нередко ведет к известному эффекту группового мышления (англ. groupthink) — психологическому феномену, который возникает в группе людей, в которой стремление к групповой гармонии или конформности приводит к принятию иррационального или дисфункционального решения. При этом члены группы пытаются минимизировать конфликт и достичь консенсусного решения без критической оценки альтернативных точек зрения, активно подавляя

несогласные точки зрения и изолируя себя от внешнего влияния.

В то время как управленческие команды находятся на «поле брани», сотрудники корпораций, объединившихся в партнерство, находятся в тревожном неведении, усиливающим их страх и боязнь изменений. Процесс принятия решений становится все более сложным: стороны пытаются учесть интересы друг друга, но привычка к бескомпромиссной конкуренции мешает искреннему и честному сотрудничеству. В отношениях появляется все большая отчужденность и недоверие. Приоритеты не определены, и никто не хочет сделать неверный шаг. Между тем, нисходящие коммуникации, как правило, формальны и неудовлетворительны. Официальные заверения в том, что любые изменения будут осуществляться после обсуждения и консультаций между партнерами, не вызывают воодушевления и доверия у работников.

*Культурные признаки синдрома партнерства.* Указанные выше симптомы усугубляются несогласованностью, а порой и открытым несоответствием культур корпораций-партнеров. Согласно одному из наиболее распространенных определений, корпоративная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитуды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами [17]. Корпоративная культура — одна из подсистем (наряду с технологической, административной и т. д.), выполняющая функции адаптации организации к окружающей среде посредством укрепления внутренней целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности сотрудников, повышения их производительности и мотивации труда [7].

Соприкосновение разных организационных культур создает известную социально-психологическую конфронтацию «мы — они»: у них свои интересы, они иначе реагируют на многие вещи, у них по многим вопросам свое мнение, они следуют иным ценностям и нормам поведения. В процессе партнерского взаимодействия мелкие различия постепенно накапливаются, вызывая широкий диапазон чувств и эмоциональных реакций — от удивления или недоумения до неприятия и активного протеста. При этом у сотрудников возникает естественная тенденция преувеличивать различия, а не сходства между двумя корпорациями-партнерами. Все это еще больше укрепляет внутреннюю границу, которая незримо все больше отдаляет «своих» от «чужих». Прежде всего, обращается внимание на внешние различия: стиль одежды, манера общения, интерьеры офисов, основной вид бизнеса, например, производство или

ритейл и т. д. Затем акцентируются различия в организационных моделях компаний – например, степень централизации или децентрализации, дистанция власти, специфические нормы и правила, различные стили управления и контроля. Наконец, люди приписывают эти различия базовым ценностям и организационной философии, рассматривая свою компанию как превосходящую, соблюдающую нормы корпоративной этики и так далее, а другую как отсталую, бюрократическую или просто безнравственную. Несовпадение культур, если партнеры не уделяют ему должного внимания, может серьезно затруднить формирование взаимного доверия и общих разделяемых сторонами принципов партнерства.

### **Как сделать стратегические партнерства успешными**

Для того, чтобы преодолеть синдром стратегического партнерства и достичь синергии интеллектуального взаимодействия, в первую очередь, необходимо создать команду, которая будет реализовывать совместное партнерство. Это должны быть представители обеих корпораций-партнеров, способных к развитию инноваций и обладающих навыками эффективной коммуникации и сотрудничества. Команда должна быть мощной, сплоченной и талантливой, ибо плохая работа или отсутствие качеств стратегического лидера у одного из членов команды стратегического партнерства может нанести огромный организационный, коммуникативный и финансовый урон всему проекту. В этой связи, встает задача тщательной психологической экспертизы при подборе высокопрофессиональных людей в интегрированные команды на первых этапах их формирования.

Здесь необходимо остановиться на психологическом портрете участников рабочих групп и проектных офисов и методике их психологической подготовки к этой важной работе.

*Психологический портрет участников рабочих групп и проектных офисов.* Работа по созданию стратегического партнерства предполагает изменение мышления менеджеров: помимо способности видеть проблему в долгосрочном контексте, они должны эффективно действовать в текущий момент и уметь правильно понимать складывающуюся ситуацию в целом [13]. Учитывая те трудности, которые возникают в ходе создания стратегического партнерства, они должны быть в состоянии быстро учиться и адаптироваться. Они должны быть гибкими и восприимчивыми, чтобы мгновенно улавливать удачные идеи и возможности [23]. Кроме того, они должны быть стойкими

и устойчивыми в отношении трудностей и неудач, поскольку они имеют дело с ситуациями с предельно высокой неопределенностью. Стратегические лидеры также должны думать не только о своей функции, но и иметь возможность видеть и развивать макроперспективу [12; 13; 14]. Каждый член команды стратегического партнерства должен быть практически психологом, способным анализировать и управлять собственным мышлением и мышлением партнеров.

В наших исследованиях выделены основные компетенции, которые необходимы для управления стратегическим партнерством, а также разработаны подходы и инструменты для преодоления указанного синдрома, включая создание и обучение команды стратегического партнерства, позволяющая преодолеть указанный синдром [25]. В силу ограниченности объема статьи для подробного описания и оценки эффективности предлагаемой психотехнологии организационного развития потребуется отдельная статья, которую мы планируем представить в одном из ближайших номеров.

### **Заключение**

Таким образом, среди разнообразных объединений компаний стратегическое партнерство, по нашему мнению, выступает наиболее перспективной формой развития бизнеса. Именно они в XXI в. превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Число стратегических партнерств постоянно увеличивается и их организационно-управленческий потенциал неуклонно возрастает год от года. Тем не менее серьезным препятствием эффективного сотрудничества корпораций выступают психологические проблемы, которые мы подробно рассмотрели как отдельный психологический синдром стратегического партнерства. Для того, чтобы преодолеть этот синдром необходимо определить ключевые компетенции, отобрать обладающих ими профессионалов, создать и обучить синергетическому взаимодействию команду, которая будет реализовывать совместное партнерство. Подробное описание этапов преодоления указанного синдрома и соответствующей психотехнологии организационного развития мы надеемся представить в одном из ближайших номеров.

## Библиографический список

1. Анохина, М. Е., Середина, Н. С. Конкурентоспособность регионального АПК. М.: Интеллект-Центр, 2011. 231 с.
2. Большаков, А. В. Управление процессами формирования стратегических альянсов: Теоретический аспект // Вестник университета. 2007. № 3 (29). С. 227–235.
3. Выготский, Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. / Гл. ред. А. В. Запорожец. М.: Педагогика, 1982–1983. Т. 5: Основы дефектологии / Под ред. Т. А. Власовой. 1983. 368 с.
4. Гейтс. Б. Бизнес со скоростью мысли: Как добиться успеха в информационную эру. М.: Эксмо, 2006. 254 с.
5. Добросоцкий, В. И. Государственное регулирование экономики. М.: МГИМО-Университет, 2017. 414 с.
6. Матвиенко, Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 18–26.
7. Шайн, Э. Г. Организационная культура и лидерство. М.: Дело, 2000. 272 с.
8. Appiah-Adu, K., Bawumia, M. Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies. London: Routledge, 2016. 420 p.
9. Coase, R. H. The Nature of the Firm // The Firm, the Market and the Law. Chicago; London: University of Chicago Press, 1988. P. 33–56.
10. De Meuse, K. P., Dai, G., Hollenbeck, G. S. Learning agility: A construct whose time has come // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2010. No. 62 (2). P. 119–130.
11. De Man, A. P. Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships. Chichester: Wiley & Sons Ltd. 2013. 236 p.
12. Gavetti, G. The new psychology of strategic leadership // Harvard Business Review, July-August, 2011. P. 118–125.
13. Goldman, E.F. Leadership practices that encourages strategic thinking // Journal of Strategy Management, 2012. Vol. 5 No. 1, pp. 25–40.
14. Goldman, E. F., Scott, A. R. Follman, J. Organizational practices to develop strategic thinking // Journal of Strategy and Management. 2015. Vol. 8. No. 2. P. 155–175.
15. Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., Yarborough, P. Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research // The Psychologist-Manager Journal. 2011. No. 14. P. 76–91.
16. Kale, P., Singh, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success // Strategic Management Journal. 2007. No. 28 (10). P. 981–1000.
17. Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. 1986. No. 28 (2). P. 87–94.
18. Laldwell, C. et al. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship // Journal of Business Ethics. 2010. No. 96. P. 497–512.
19. Leung, K., White, S. Exploring dark corners: An agenda for organizational behavior research in alliance contexts //

## References

1. Anokhina M. E., Seredina H. S. Konkurentosposobnost' regional'nogo APK [*Competitiveness of the regional agricultural sector*], Moscow, Intellect-Tsentr, 2011, 231 p.
2. Bol'shakov A. V. Upravlenie protsessami formirovaniya strategicheskikh al'yansov: Teoreticheskii aspekt [*Managing the processes of forming strategic alliances: a theoretical aspect*], Vestnik Universiteta, 2007, no. 3 (29), pp. 227–235.
3. Vygotskii L. S. Sbranie sochinenii: v 6 t. [*Collected works: in 6 vol.*], gl. red. A. V. Zaporozhets, Moscow, Pedagogika, 1982–1983, T. 5: Osnovy defektologii, pod red. T. A. Vlasovoi, 1983, 368 p.
4. Geits B. Biznes so skorost'yu mysli: Kak dobit'sya uspekha v informatsionnuyu eru [*Business with the speed of thought: how to succeed in the information age*], Moscow, Eksmo, 2006, 254 p.
5. Dobrosotskii V. I. Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki [*State regulation of the economy*], Moscow, MGIMO-Universitet, 2017, 414 p.
6. Matvienko D. Yu. Strategicheskie al'yansy v konkurentnom vzaimodeistvii kompanii [*Strategic alliances in competitive interaction of companies*], Sovremennaya konkurentsia [*Modern Competition*], 2010, no. 6, pp. 18–26.
7. Shain E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [*Organizational culture and leadership*], Moscow, Delo, 2000, 272 p.
8. Appiah-Adu K., Bawumia M. Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies, London, Routledge, 2016, 420 p.
9. Coase R. H. The Nature of the Firm, The Firm, the Market and the Law, Chicago, London, University of Chicago Press, 1988, pp. 33–56.
10. De Meuse K. P., Dai G., Hollenbeck G. S. Learning agility: A construct whose time has come, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2010, no. 62 (2), pp. 119–130.
11. De Man A. P. Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships, Chichester, Wiley & Sons Ltd., 2013, 236 p.
12. Gavetti G. The new psychology of strategic leadership, Harvard Business Review, July-August, 2011, pp. 118–125.
13. Goldman E. F. Leadership practices that encourages strategic thinking, Journal of Strategy Management, 2012, vol. 5, no. 1, pp. 25–40.
14. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. Organizational practices to develop strategic thinking, Journal of Strategy and Management, 2015, vol. 8, no. 2, pp. 155–175.
15. Kaiser R. B., Craig S. B., Overfield D. V., Yarborough P. Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research, The Psychologist-Manager Journal, 2011, no. 14, pp. 76–91.
16. Kale P., Singh H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, Strategic Management Journal, 2007, no. 28 (10), pp. 981–1000.
17. Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, Winter, 1986, pp. 87–94.

- Handbook of strategic alliances / O. Shenkar, J. J. Reuer (Eds.). Thousand Oaks: Sage, 2006. P. 199–218.
20. Porter, M. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985. 557 p.
  21. Posner, R. A. Economic Analysis of Law. Boston; Mass.; Toronto: Little, Brown and Co., 1977. 2nd ed. 415 p.
  22. Richter, A. International Strategic Alliances and Cross-Border Mergers & Acquisitions. Research paper, 2009. 80 p.
  23. Tjemkes, B., Vos, P., Burgers K. Strategic Alliance Management. London: Routledge, 2017. 424 p.
  24. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985. 450 p.
  25. Zankovsky, A. N., Heiden von der, Ch. Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence. Berlin; Heidelberg: Springer Berlin-Heidelberg, 2015. 241 p.
  18. Laldwell C. [et al.]. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship, *Journal of Business Ethics*, 2010, no. 96, pp. 497–512.
  19. Leung K., White S. Exploring dark corners: An agenda for organizational behavior research in alliance contexts, *Handbook of strategic alliances*, O. Shenkar, J. J. Reuer (Eds.), Thousand Oaks, Sage, 2006, pp. 199–218.
  20. Porter M. Competitive advantage, New York, Free Press, 1985, 557 p.
  21. Posner R. A. Economic Analysis of Law, Boston, Mass, Toronto, Little, Brown and Co., 1977, 2nd edition, 415 p.
  22. Richter, A. International Strategic Alliances and Cross-Border Mergers & Acquisitions, Research paper, 2009, 80 p.
  23. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management, London, Routledge, 2017, 424 p.
  24. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, The Free Press, 1985, 450 p.
  25. Zankovsky A. N., Heiden von der, Ch. Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence, Berlin; Heidelberg, Springer Berlin-Heidelberg, 2015, 241 p.

# Особенности и факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности и рейтинг телекомпаний Согдийской области Республики Таджикистан

Урунов Асрор Алижонович

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, ORCID: 0000-0002- 9674-2019, e-mail: urunov@rambler.ru

Косимова Малика Хомидходжаевна

старший преподаватель, Политехнический институт Таджикского технического университета  
имени академика М.С.Осими, г. Худжанд, Республика Таджикистан,  
ORCID: 0000-0001-9189-6508, e-mail: kosimova1979@gmail.com

---

## Аннотация

---

Рассмотрена сущность телевизионной рекламы и выявлены основные факторы, которые могут повлиять на эффективность рекламной деятельности компаний. В ходе исследования определен рейтинг телекомпаний, функционирующих в Согдийской области Республики Таджикистан, найдены индексы соответствия этих каналов целевой аудитории по полу и возрастным категориям. Также с помощью анализа времени просмотра в разрезе возраста и пола телезрителей установлено время наилучшего выхода рекламы в эфир, то есть тот временной интервал, когда максимальное количество зрителей собирается у своих телевизоров. Для исследуемого региона прайм тайм составляет утром с 6:00 до 8:00, вечером – с 18:00 до 22:30.

Установлено, что на результативность телерекламы влияет стоимость спота одного рекламного ролика. Поэтому, проведена ее оценка и определен рейтинг государственных и независимых телевизионных каналов в разрезе аудитории и предложена технология расчета затрат на рекламу, от которых зависит эффективность рекламной деятельности компаний.

Раскрыты особенности организации эффективной рекламной деятельности компаний Согдийской области Республики Таджикистан на олигополистическом рынке телевизионных и радио услуг. Разработана методика расчета показателей, характеризующих основные факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности компаний в Согдийской области Республики Таджикистан.

Результаты исследования могут быть использованы в процессах составления планов и разработки сетки вещания телеканалов, а также с успехом могут быть применены игроками на рынке для получения наилучшего эффекта от рекламы на свою продукцию. Кроме того, результаты исследования можно использовать в целях государственного регулирования олигополистического рынка телевизионных и радио услуг в республике.

---

**Ключевые слова:** реклама, телевизионная реклама, телекомпания, эффективность, рейтинг, целевая аудитория, аффинити индекс, прайм тайм.

---

**Цитирование:** Урунов А.А., Косимова М.Х. Особенности и факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности и рейтинг телекомпаний Согдийской области Республики Таджикистан//Управление. 2020. № 1. С. 124–133.

---



# The features and factors influencing the effectiveness of advertising activities and TV companies of Sughd region of the Republic of Tajikistan

**Urunov Asror**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia,  
ORCID: 0000-0002-9674-2019, e-mail: urunov@rambler.ru

**Kosimova Malika**

Senior Lecturer, Polytechnic Institute of Tajik Technical University named after academic M.S. Osimi,  
Khujand, Republic of Tajikistan, ORCID: 0000-0001-9189-6508, e-mail: kosimova1979@gmail.com

---

## Abstract

---

The essence of television advertising has been considered and the main factors, that can affect the efficiency of advertising activities of companies, have been identified. During the study, the rating of TV companies operating in the Sughd region of the Republic of Tajikistan has been determined, indices of conformity of these channels to the target audience by sex and age categories have been found. Also, by the analysis of viewing time in the context of age and gender of TV viewers, the time of the best out of advertising on the air has been set, that is, the time interval when the maximum number of viewers gathers at their TV sets. For the study region, prime time is in the morning from 6:00 to 8:00, in the evening-from 18:00 to 22:30.

It has been established that the performance of TV advertising is influenced by the cost of one spot of advertising. Therefore, it has been evaluated and the rating of state and independent television channels by audience has been determined, and the technology for calculating advertising costs, which determine the effectiveness of advertising activities of companies, has been proposed.

Peculiarities of organization of effective advertising activity of companies of Sughd region of the Republic of Tajikistan on oligopolistic market of body and radio services have been revealed. A methodology for calculating indicators characterizing the main factors affecting the efficiency of advertising activities of companies in the Sughd region of the Republic of Tajikistan has been developed.

The results of the study can be used in the processes of planning and developing the broadcasting network of TV channels, as well as with success can be applied by players in the market to obtain the best effect of advertising on their products. In addition, the results of the study can be used for the purpose of state regulation of the oligopolistic market of TV and radio services in the Republic of Tajikistan.

---

**Keywords:** advertising, television advertising, TV company, efficiency, rating, target audience, affinity index, prime time.

---

**For citation:** Urunov A.A., Kosimova M.X. The features and factors influencing the effectiveness of advertising activities and TV companies of Sughd region of the Republic of Tajikistan (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 124–133. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-124-133

---



Сегодня, в условиях цифровизации экономики, растущей диверсификации товаров и услуг, а также возрастания запросов потребителей к их качеству, реклама приобретает все большее значение. Основная цель рекламы — привлечь внимание аудитории к товару (услуге), показать их новизну, качество, возможности и надежность, оповестить о потребительских свойствах, а иногда и о выгодной цене. То есть реклама нужна для информирования потребителей о существующих предложениях товаров и услуг и создания им широкой известности.

Цель данного исследования — выявить особенности и проанализировать основные факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности и рейтинг телекомпаний Согдийской области Республики Таджикистан.

Важнейшее значение рекламы для развития экономики в том, что посредством рекламы потребитель узнает о новых товарах и услугах, заинтересовывается в употреблении, и таким образом формируется спрос. А это, в свою очередь, приводит к развитию производства и тем самым к росту экономики в целом. Реклама не только дает информацию о новых товарах и услугах на рынке, но и показывает способы и возможности их использования, сопоставляет качество конкурирующих товаров и дает потребителю возможность принять оптимальное решение о сделке в конкретном экономическом пространстве. Кроме того, благодаря рекламе экономическое пространство как бы сужается одновременно и для производителя и потребителя [1; 3].

Реклама помогает фирмам в формировании их имиджа. От ее эффективности напрямую зависит объем продаж производителя. Под эффективностью рекламы понимается способность не только привлекать внимание покупателей к товарам или услугам, но и повышать суммы продаж производителей, что в свою очередь ведет к увеличению прибыли. Фирмам также известно, что если показывать неэффективную рекламу или вовсе отказаться от рекламы, то даже самый качественный товар не может найти «своего покупателя». Поэтому производители товаров вынуждены расходовать значительную часть финансовых средств на разработку и проведение рекламных кампаний. Основная задача рекламы — не только привлечь внимание покупателей к товарам или услугам, но и настроить их сознание на покупку и приобретение.

Рекламу можно распространять разными способами (по телевидению, радио, в печати, а также через наружные средства массовой коммуникации). Наиболее эффективной является реклама, которая распространяется по телевидению, поскольку печат-

ные средства массовой информации (далее — СМИ) влияют только на зрительное восприятие человека, радио — только на слуховой. Телевидение же действует сразу на несколько органов восприятия: визуальный, слуховой и подсознательный. В то же время телевизионная реклама является наиболее дорогим средством продвижения. Но, несмотря на это, ее используют все большее количество рекламодателей, ведь она обладает целым рядом достоинств, таких как:

- комплексное воздействие на телезрителя;
- эффект психологии (рекламируемый товар якобы лучше его малоизвестных аналогов);
- массовость воздействия на потребителя;
- размещение рекламы в зависимости от программы передач и времени показа [2].

Как было упомянуто ранее, телевизионная реклама является наиболее эффективным из всех средств распространения рекламы через СМИ, но в свою очередь ее эффективность тоже зависит от многих факторов. Телевидение дает огромные возможности рекламодателю в эффективном размещении своей рекламы. Достоинством этого вида СМИ является то, что рекламное сообщение достигает представителей всех слоев населения, что дает предпринимателям возможность выбрать конкретную аудиторию (домохозяйки, дети, любители спорта и т. д.).

Так как телевидением ежедневно пользуется огромное количество людей, то высока вероятность, что ее увидят многие. Именно благодаря скорости распространения телевизионной рекламы среди огромной аудитории фирмам в короткий срок удается создать для своей продукции максимально широкую известность.

От правильного использования труда и материальных средств, затраченных на рекламу, зависит эффективность рекламной деятельности производителей. Эффективность рекламной деятельности компаний — это отношение результатов компании (увеличение их прибыли) к величине затрат, расходованных на рекламу. На эффективность телевизионной рекламы влияют следующие основные факторы:

- количество привлеченных потенциальных покупателей;
- минимизации затрат на рекламу;
- оптимизации размера рекламы, которые содействует достижению поставленной цели.

При размещении рекламы на телевидении фирмы сталкиваются со множественными проблемами. Одной из них является определение необходимых затрат на телевизионную рекламу (учитывая ее большую стоимость). Дело в том, что на потребность покупателей воздействуют многочисленные факторы, а реклама является лишь одним из этих факторов. Поэтому

производителям трудно оценить эффективность их рекламной деятельности. Для того, чтобы вложенная сумма на телевизионную рекламу была эффективной, рекламодателям необходимо, учесть следующие факторы:

- рейтинг телевизионных компаний;
- целевая аудитория;
- рейтинг телевизионных программ;
- время выхода;
- день недели;
- цена одной минуты выхода рекламы.

Рейтинг является важным инструментом в оценке эффективности телевизионной рекламы. Рейтинг телекомпаний или телепрограмм – это оценка объема аудитории, которая зритель смотрит определенный телеканал или телепрограмму. Он выражается в процентах, при заданной группы населения.

Рейтинг характеризует популярность телеканалов или телепередач. Он помогает рекламодателям при решении проблемы о размещении рекламы на тот или иной телевизионный канал или телевизионную передачу. Важно отметить, что рекламодатели покупают у телеканалов не определенное время для показа их рекламы, а количество людей, смотрящих данную рекламу в это время. Рейтинги, в свою очередь, важны и телекомпаниям при планировании их сетки вещания и при определении рекламной тарификации. Чем выше рейтинг телекомпаний, тем больше денежных средств от рекламодателей поступает в их бюджет.

Рейтинг телекомпаний по всей аудитории (англ. gross rating point; GRP) рассчитывается по формуле (1) [4, с. 117].

$$GRP = \frac{\text{Общее количество контактов со всей аудиторией}}{\text{Объем всей аудитории ТВ}} \times 100\% \quad (1)$$

Для измерения телевизионного рейтинга в основном используют социологический опрос. Социологический опрос – это один из самых лучших методов сбора информации об исследуемом объекте путем устного или письменного обращения исследователя к заданной группе людей. Так как объектом нашего исследования является процесс функционирования телекомпаний Согдийской области Республики Таджикистан, а рейтинг является важнейшим инструментом в их оценке, то для изучения данного процесса воспользуясь методом социологического опроса определяем рейтинг телеканалов. По официальным данным в Согдийской области из 11 телеканалов реально функционирующих 8, среди которых 1 имеет статус государственный (ТВ Сугд), а остальные – негосударственный.

Для достижения цели исследования было опрошено более 310 тыс. жителей (от 15 до 50 лет и старше) Согдийской области Республики Таджикистан путем анкетирования. В анкету были включены вопросы, касающиеся этих телеканалов, и в результате этого анкетирования были выявлены их рейтинги.

Из рисунка 1 видно, что телеканалы, функционирующие в Согдийской области, по общему охвату аудитории занимают следующие положения: первое место – ТРК СМ-1 (15,0 %), второе место – ТВ Сугд (14,0 %), третье место – ТРК Азия (13,0 %) и т. д.

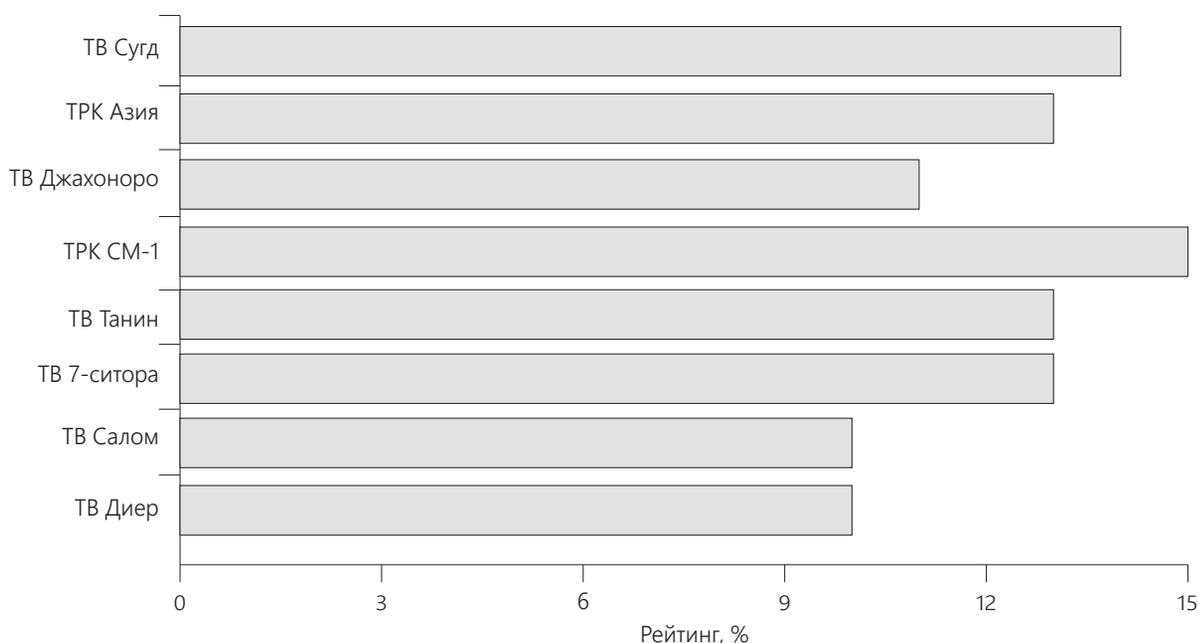
Однако, даже если известен рейтинг, предпринимателям неизвестно, смотрят ли этот канал их потребители или нет. Для этого нужно уточнить целевую аудитории этих телеканалов. Целевая аудитория телеканалов – это группировка зрителей по определенным их характеристикам (домохозяйки, дети, любители спорта и т. д.). Также для большей конкретики рейтинг определяется и среди целевой аудитории. Рейтинг среди целевой аудитории (англ. target rating point, TRP) показывает количество представителей целевой аудитории, которое охвачено телеканалами в процентном соотношении. Оно рассчитывается формулой (2) [4, с. 117].

$$TRP = \frac{\text{Количество контактов с ТВ целевой аудиторией}}{\text{Объем целевой аудитории}} \times 100\% \quad (2)$$

Таким образом, можно утверждать, что эффективность рекламной деятельности компаний также зависит от рейтинга среди целевой аудитории телеканалов, на которую направлена реклама. Рекламодатели, зная на каком телеканале находится их целевая аудитория, размещают свою рекламу именно на нем.

Незаменимым инструментом уточнения целевой аудитории телеканалов является метод Affinity index, или индекс соответствия, который показывает, во сколько раз доля целевой аудитории телекомпаний больше или меньше в сравнении с долей целевой группы среди аудитории всех телекомпаний [5; 7]. В общем смысле индекс соответствия показывает, насколько лучше целевая аудитория связывалась с телеканалом, чем вся аудитория ТВ в целом. Если значение индекса больше 100, то данный телевизионный канал соответствует целевой аудитории, и соответственно, рекламное сообщение распространяется среди необходимых рекламодателю потребителей. Иначе говоря, чем выше индекс соответствия телеканала, тем она привлекательней для рекламодателей.

Индекс соответствия вычисляется следующей формулой (3) [6, с. 117].



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 1.** Рейтинг телекомпаний в Согдийской области  
Figure 1. Ranking of TV companies in Sughd region

$$\text{Affinity index} = \frac{\text{Рейтинг по целевой аудитории ТВ (TRP)}}{\text{Рейтинг по всей аудитории ТВ (GRP)}} \times 100\% \quad (3)$$

В процессе исследования были определены рейтинги телекомпаний, функционирующих в Согдийской области по целевой и по всей аудитории, и в результате найден их индекс соответствия целевой аудитории. Данные исследования приведены в таблице 1, в которой эти данные представлены в разрезе возраста и пола респондента. Приведенные в таблице 1 данные свидетельствуют о том, что из всех 8 телеканалов, которые просматривают, зрители Согдийской области соответствующим к целевой аудитории, являются:

1) для аудитории 15–20 лет:

- для мужчин: ТВ 7-ситора и ТВ Танин. Наибольшей мере подходит ТВ 7-ситора (105,29 %);
- для женщин: ТВ Сугд, ТВ Джахоноро, ТВ 7-ситора, ТВ Салом и ТВ Диёр. Гораздо подходит ТВ Салом (111,12 %);

2) для аудитории 21–30 лет:

- для мужчин: ТВ Сугд, ТРК Азия, ТРК СМ-1, ТВ Танин, ТВ Салом, ТВ Диёр. Целесообразнее ТРК СМ-1 (108,61 %);
- для женщин: ТРК СМ-1 и ТВ Танин. В большей степени согласуется ТРК СМ-1 (101,20%);

3) для аудитории 31–40 лет:

- для мужчин: ТРК Азия, ТВ Джахоноро, ТРК СМ-1, ТВ 7-ситора, ТВ Салом, ТВ Диёр. В большей сте-

пени подходит ТРК СМ-1(106,40 %) и ТВ Джахоноро (106,33 %);

- для женщин: ТВ Джахоноро, ТРК СМ-1, ТВ Танин, ТВ 7-ситора, ТВ Диёр. В большей степени соответствуют ТРК СМ-1 (107,43 %) и ТВ Джахоноро (107,35 %);

4) для аудитории 41–50 лет:

- для мужчин: ТВ Сугд, ТРК Азия и ТРК СМ-1. В наибольшей мере подходит ТРК СМ-1(106,56 %);
- для женщин: ТВ Сугд, ТРК Азия, ТРК СМ-1, ТВ 7-ситора, ТВ Салом, ТВ Диёр. В большей степени соответствует ТВ Салом (107,64 %);

5) для аудитории от 51 года и старше:

- для мужчин: ТВ Сугд, ТРК Азия, ТРК СМ-1, ТВ Танин, ТВ 7-ситора, ТВ Салом. В большей степени соответствуют ТРК СМ-1 (109,98 %) и ТРК Азия (109,56 %);
- для женщин: ТВ Сугд, ТРК Азия, ТВ Джахоноро, ТРК СМ-1, ТВ Танин, ТВ Диёр. Гораздо подходит ТРК Азия (113,97 %).

Еще одним из факторов, влияющих на эффективность телевизионной рекламы, является время ее выхода на экран. Рекламодателям нужен тот временной интервал, в котором максимальное количество зрителей находятся у своих телеэкранов, потому что их рекламу увидит и услышит максимальное количество людей. Чем больше спрос на этот временной интервал, тем выше расценки на это рекламное время. В тот временной интервал, на котором

Таблица 1

## Данные о рейтингах телекомпаний по целевой и по всей аудитории и их индекс соответствия

Table 1. Data on ratings of TV companies by target and audience and their compliance index

Телеканал	Всего	Аудитория 16–20 лет				Аудитория 21–30 лет				Аудитория 31–40 лет				Аудитория 41–50 лет				Аудитория от 51 года и старше					
		GRP, %		TRP, %		Индекс AI, %		TRP, %		Индекс AI, %		TRP, %		Индекс AI, %		TRP, %		Индекс AI, %		TRP, %		Индекс AI, %	
		М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
ТВ Сугд	77,7	75,7	77,9	97,4	100	78,2	71,6	101	92,1	73,3	76,6	94,3	98,5	81,1	81,5	104	105	79,2	86,3	79,2	82,4	102	111
ТРК Азия	72,3	62,9	61,8	87	85,5	74,4	71,6	103	99,1	76,7	70,3	106	97,3	75,5	74,1	104	103	79,2	82,4	79,2	82,4	110	114
ТВ Джахоноро	61,1	57,1	63,2	93,5	103	59	60,8	96,5	99,5	65	65,6	106	107	60,4	55,6	99	91	56,3	68,6	56,3	68,6	92	112
ТРК СИ-1	81,5	68,6	63,2	84,2	77,6	88,5	82,4	109	101	86,7	87,5	106	107	86,8	83,3	107	102	89,6	82,4	89,6	82,4	110	101
ТВ Танин	69,5	72,9	67,6	105	97,3	74,4	70,3	107	101	68,3	73,4	98,3	106	67,9	51,9	98	75	72,9	72,5	72,9	72,5	105	104
ТВ 7-ситора	69,2	72,9	72,1	105	104	66,7	59,5	96,3	85,9	70	73,4	101	106	67,9	72,2	98	104	70,8	68,6	70,8	68,6	102	99,2
ТВ Салом	51,6	50	57,4	96,9	111	52,6	51,4	102	99,5	51,7	51,6	100	99,9	50,9	55,6	99	108	52,1	41,2	52,1	41,2	101	79,8
ТВ Длёр	55,8	55,7	58,8	99,8	105	56,4	52,7	101	94,4	56,7	57,8	102	104	50,9	59,3	91	106	52,1	56,9	52,1	56,9	93,3	102

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

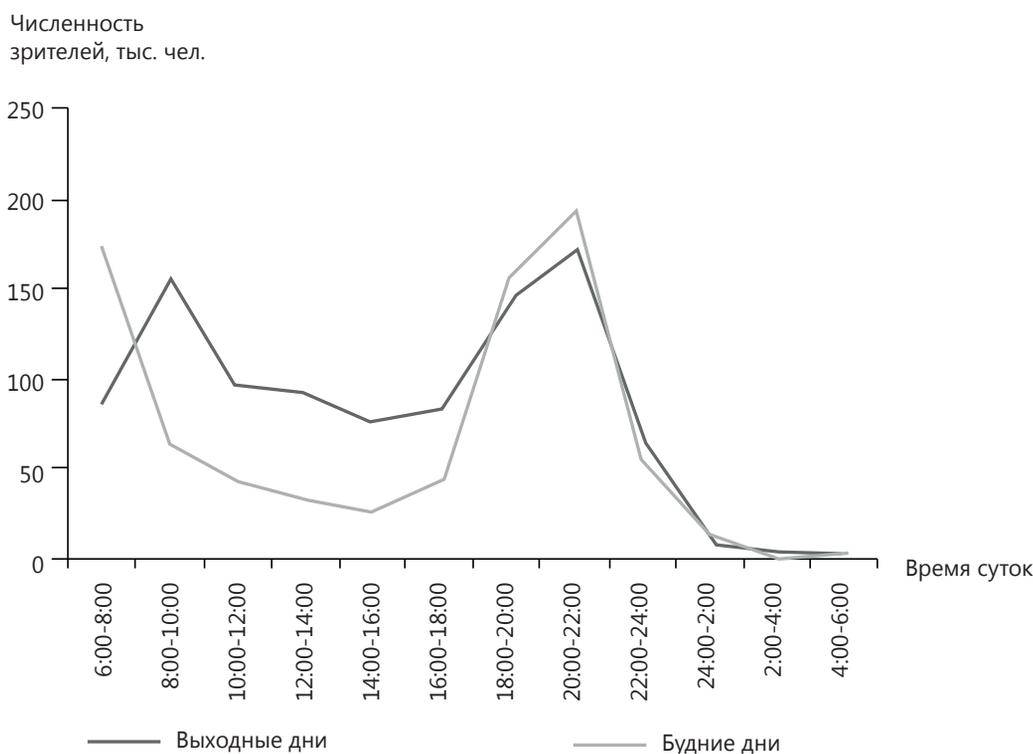
собирается максимальное количество зрителей у своих телевизоров, называется прайм таймом. Prime time – английское словосочетание, которое означает наилучшее или первоклассное время. Для определения наилучшего времени выхода в эфир рекламы всем респондентам Согдийской области был задан вопрос о том, в какое время суток или дня они обычно предпочитают смотреть телеканалы. Ответы представлены на рисунках 2, 3, 4. Как показывает рисунок 2, максимальное количество зрителей собирается у телевизора в будние и выходные дни в интервале с 20:00 до 22:00 часов. Есть и другой временной интервал, в котором охватывается достаточное количество зрителей: утром с 6:00 до 8:00 часов в будние дни и с 8:00 до 10:00 часов в выходные дни.

Если распределить зрителей по возрастным группам и по времени просмотра телевизора в будние дни, как это показано на рисунке 3, то видно, что для аудитории всех возрастов, кроме аудитории от 51 года и выше прайм таймом является временной интервал с 20:00 до 22:00 часов вечера. Эти зрители, также активны в просмотре своих телеэкранов утром с 6:00 до 8:00 часов. Большинство аудитории наиболее пожилого возраста, то есть от 51 года и выше лет в основном предпочитают смотреть свои телевизоры с 5:30 до 8:00 часов утра и с 18:00 до 20:00 часов вечера. Самым активным

телезрителем с 6:00 до 8:00 часов утром и с 18:00 до 20:00 часов вечером является аудитория в возрасте 21–30 лет.

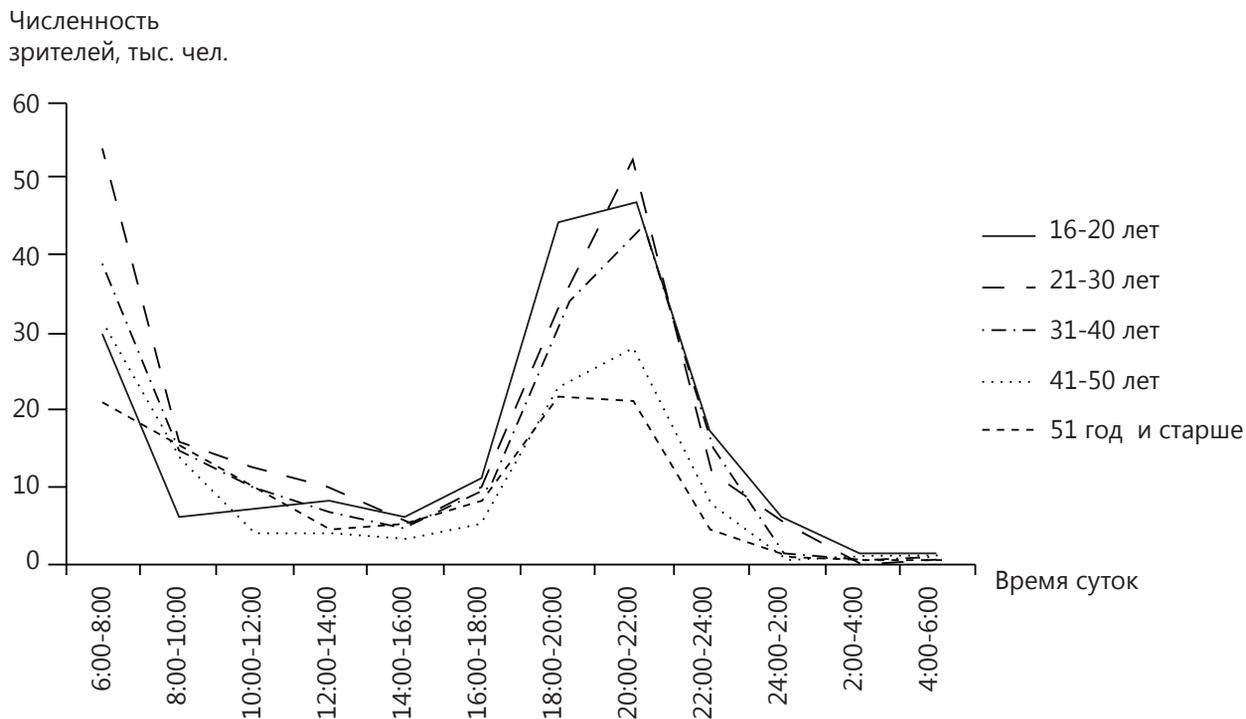
Рассмотрев рисунок 4, в котором телезрители распределены по возрастным группам и по времени просмотра в выходные дни, можно определить, что наилучшим временем для аудитории всех возрастов является временной интервал с 6:00 до 8:00 часов утром и вечером (кроме телезрителей возрасте от 41–50 лет) с 20:00 до 22:00 часов. В этот временной интервал самыми активными участниками являются: утром – аудитория в возрасте от 21–30 лет и вечером – аудитория в возрасте 16–20 лет. Для аудитории в возрасте 41–50 лет наилучшим временем является временной интервал с 18:00 до 20:00 часов вечера.

Так как эффективность рекламной деятельности компаний – это отношение увеличения прибыли к величине расходов на рекламу, то следует анализировать стоимость единицы рекламного общения телевизионных каналов. В процессе исследования телевизионного рынка региона выявлено, что в течение года доход от рекламы составляет от 500 тыс. до 3 млн сомони или эквивалентно от 50 тыс. до 305 тыс. долл. США. Основная часть этого дохода распределяется среди государственных телекомпаний, потому что у них большой охват территории и аудитории. Цена одного спота трансляции рекламы



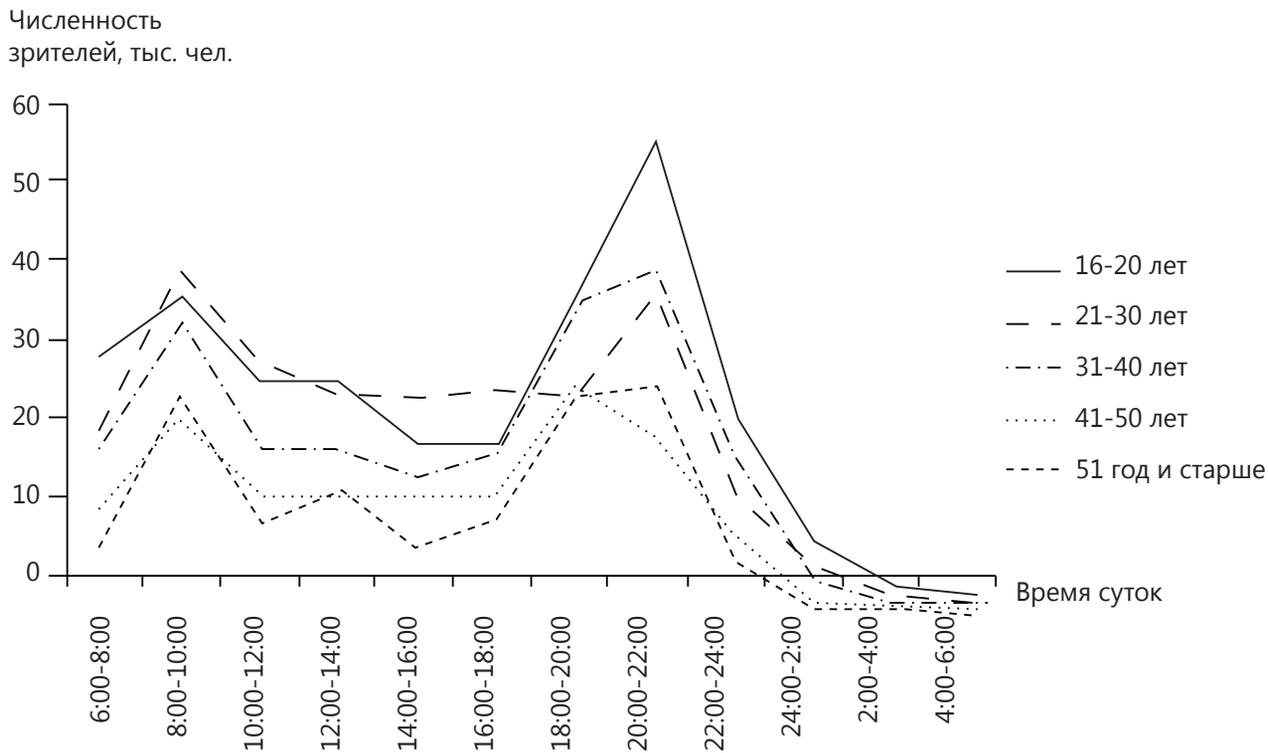
Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 2.** Зависимость численности зрителей в тысячах человек от времени суток  
Figure 2. Dependence of the number of spectators in thousands of people on the time of day



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 3.** Распределение зрителей в тысячах человек по возрастным группам и по времени просмотра в будние дни  
 Figure 3. Distribution of viewers in thousands by age groups and viewing time on weekdays



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 4.** Распределение зрителей в тысячах человек по возрастным группам и по времени просмотра в выходные дни  
 Figure 4. Distribution of viewers in thousands of people by age groups and by viewing time on weekends

у государственных и независимых телекомпаний зависит от времени ее выхода на телеэкран. В государственных телекомпаниях в прайм тайм она составляет от 40 до 300 сомони, а в другое время цена находится в пределах от 20 до 100 сомони. В прайм тайм стоимость минуты рекламы независимых телекомпаний равняется от 30 до 100 сомони, а в обычное время цена составляет от 10 до 100 сомони [6].

На сегодняшний день рекламный рынок в республике развивается быстрыми темпами. Но по словам экспертов этой области, он сильно отстает по развитию от стран Центральной Азии и СНГ. Согласно их мнениям, эффективность рекламной деятельности можно определить на основе рейтинга телеканалов. Расчет затрат на рекламу на основе рейтинга телеканалов (ЗР) производится по следующей формуле (4).

$$ЗР = \frac{\text{Стоимость одной минуты выхода телерекламы}}{\text{Рейтинг телекомпаний по всей аудитории}} \quad (4)$$

Итак, проанализировав стоимость спота рекламы телекомпаний, мы выяснили, что по сравнению с независимыми телекомпаниями, государственным телекомпаниям, учитывая большой охват их трансляции, рекламодатели готовы платить гораздо большие средства. Поэтому большую часть телевизионного дохода от рекламы получают именно государственные каналы.

В заключение отметим следующие особенности организации эффективной рекламной деятельности компаний Согдийской области Республики Таджикистан на олигополистическом рынке телевизионных и радио услуг:

- из всех способов размещения рекламы (на телевидении, радио, в печатных средствах массовой информации, на рекламных щитах на дорогах и так далее) на современном этапе телереклама является наиболее эффективным. Это обусловлено, во-первых, благодаря телевидению рекламное сообщение достигает представителей всех слоев населения. А это дает предпринимателям возможность выбрать конкретную аудиторию (домохозяйки, дети, любители спорта и так далее). Во-вторых, благодаря скорости распространения телевизионной рекламы среди огромной аудитории фирмам в короткий срок удастся создать для своей продукции максимально широкую известность;
- эффективной будет считаться та телереклама, которая целесообразно направлена на намеченную рекламодателем аудиторию. Анализируя основные факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности компаний, установлено, что важным

инструментом в их оценке является рейтинг. Но определив рейтинг телеканалов, предпринимателям еще неизвестно смотрят ли этот канал нужные им покупатели или нет. Для этого нужно уточнить целевую аудиторию этих телеканалов;

- следует обратить внимания на так называемый индекс соответствия, который показывает, насколько телекомпания привлекательна для рекламодателей. В результате исследования найден индекс соответствия целевой аудитории всех 8 телекомпаний Согдийской области, среди которых весьма солидное значение показателя по всем возрастным группам телезрителей имеют ЗАО ТРК СМ-1, ТВ Азия и ТВ Сугд, величина их индекса варьируется от 101 до 114 %; исследованием установлено время наилучшего выхода на телеэкран рекламных роликов. Исходя из этого, определен тот временной интервал, на котором максимальное количество зрителей собирается у своих телевизоров с учетом возрастных групп. Для исследуемого региона прайм тайм составляет утром с 6:00 до 8:00, а вечером с 18:00 до 22:30.

Проанализировав стоимость одной минуты выхода рекламы на телевизионные каналы и определив рейтинг этих каналов по всей аудитории, можно рассчитать затраты на рекламу на основе рейтинга, от которого зависит эффективность рекламной деятельности компаний.

Учитывая высокую стоимость телерекламы, все компании пытаются объективно оценить эффективность своей рекламой деятельности. Поэтому им необходимо знать свою целевую аудиторию, на которую должна быть направлена реклама. Также они должны определить, на каком телевизионном канале целесообразнее размещать рекламное сообщение. Для этого рекламодатели должны выяснить, на каких из этих телекомпаний присутствует нужная им аудитория. Также при размещении рекламы, компаниям следует определить тот временной интервал, в котором охвачено максимальное количество необходимых им телезрителей.

Таким образом, в условиях цифровизации экономики оценка эффективности рекламой деятельности являются актуальной проблемой, и она рассматривается как одна из важнейших составляющих роста экономики и безусловно нуждается в дальнейшем исследовании и осмыслении новых вызовов инновационных технологий.

**Библиографический список**

1. Авезов, А. Х., Урунов, А. А., Рахими, Ш. Стратегическое управление устойчивым развитием промышленности РТ // Ученые записки Худжандского государственного университета им. академика Б. Гафурова. Серия: Естественные и экономические науки. 2017. № 2 (41). С. 190–194.
2. Вартанова, Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003. 335 с.
3. Джоэл, Дж. Исследование в рекламной деятельности. Теория и практика. М.: Вильямс, 2003. 864 с.
4. Исследование телевизионного рынка Таджикистана за 2014 г. Душанбе: Интерньюс Нетуорк. 2014. 62 с.
5. Картер, Г. Эффективная реклама. М.: Прогресс, 2011. 380 с.
6. Косимова, М. Х. Исследование целевой аудитории региональных телеканалов аффинитивным методом // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. Пенза, 27 фев. 2018 г. Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 116–120.
7. Полукаров, В. Л. Телевизионная и радиовещательная реклама: учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2004. 388 с.

**References**

1. Avezov A. H., Urunov A. A., Rakhimi S. Strategicheskoe upravlenie ustoichivym razvitiem promyshlennosti RT [*Strategic management of sustainable industrial development in the Republic of Tajikistan*], Uchenye zapiski Khudzhandskogo gosudarstvennogo universiteta im. akademika B. Gafurova. Seriya: Estestvennye i ekonomicheskie nauki [*Scientific notes of Khujand State University named after academician B. Gafurov. Series: Natural and economic sciences*], 2017, no. 2 (41), pp. 190-194.
2. Vartanova E. L. Mediaekonomika zarubezhnykh stran: ucheb. posobie. [*Media economy of foreign countries: study manual*], Moscow: Aspect Press, 2003, 335 p.
3. Joel J. Issledovanie v reklamnoi deyatel'nosti. Teoriya i praktika [*Research in advertising. Theory and practice*], Moscow, Williams, 2003, 864 p.
4. Issledovanie televizionnogo rynka Tadzhiqistana za 2014 god [*Study of the television market of Tajikistan for 2014*], Dushanbe, Internews Network, 2014, 62 p.
5. Carter G. Effektivnaya reklama [*Effective advertising*], Moscow, Progress, 2011, 380 p.
6. Kosimova M. Kh. Issledovanie tselevoi auditorii regional'nykh telekanalov affinitivnym metodom [*Research of the target audience of regional TV channels by an affinitive method*], Sovremennyye tekhnologii: actual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei XIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoi konferentsii. Penza, 27 fev. 2018 g. [*Modern technologies: current issues, achievements and innovations. Collection of articles of the 14th International Scientific and Practical Conference. Penza, February 27, 2018*], Penza, Naukai i Prosveshchenie, 2018, pp. 116-120.
7. Polukarov V. L. Televizionnaya i radioveshchatel'naya reklama: ucheb. posobie [*Television and radio advertising: study manual*], Moscow, Dashkov i K, 2004, 388 p.

## Цифровизация бизнеса увеличивает затраты на информационную безопасность

**Махалина Оксана Михайловна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-1234-8499, e-mail: moxanam@mail.ru

**Махалин Виктор Николаевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация, ORCID: 0000-0001-5294-5856, e-mail: mahalinviktor@mail.ru

---

### Аннотация

---

Раскрыты причины роста затрат на обеспечение информационной безопасности в связи с повышением уровня развития цифровой экономики. Одной из главных причин является постоянно возрастающий объем информации, которую необходимо хранить и анализировать. По прогнозам IDC, по сравнению с 2017 г. к 2025 г. объем данных во всем мире возрастет в 10 раз. Приведены средние расходы на восстановление деятельности компаний, связанные с киберпреступлениями. Расходы на информационную безопасность формируются под воздействием многих факторов, важнейшие из которых – киберугрозы. Их содержание рассмотрено на примере промышленных предприятий.

В мире постоянно растет количество киберугроз, увеличивается их сложность и разнообразие в зависимости от объекта нападения, целей и задач. В статье рассмотрены наиболее распространенные в мире типы кибератак, описан механизм их осуществления, их источник и масштаб ущерба, который они причиняют.

В связи с переходом к цифровой экономике постоянно растет число киберугроз. В 2018 г. в России было выявлено 4,3 млрд компьютерных воздействий на критическую инфраструктуру (в 2017 г. – 2,4 млрд). Из них свыше 17 тыс. – наиболее опасные компьютерные атаки. Для этих целей использовались бот-сети из 30 тыс. компьютеров в 86 странах мира. Средние затраты компаний среднего бизнеса на ликвидацию последствий лишь одного киберинцидента по России, составляют около 1,6 млн руб., а для крупного бизнеса – 16,1 млн руб.

В статье обоснованы рекомендации компаниям считать затраты на информационную безопасность стратегическими инвестициями, обеспечивающими непрерывность их бизнес-процессов, которые создают преимущества в эпоху стремительно развивающихся киберугроз. Для целей выбора и анализа источников затрат компаний на обеспечение информационной безопасности, предложено их классифицировать на 9 категорий. Результаты анализа позволят компаниям определять основные направления первоочередного финансирования мероприятий по снижению уровня потерь от инцидентов и обоснованно формировать бюджеты информационной безопасности.

---

**Ключевые слова:** информационная безопасность, кибербезопасность, киберинциденты, ущерб компаний, утечка данных, затраты, выбор и анализ.

---

**Цитирование:** Махалина О.М., Махалин В.Н. Цифровизация бизнеса увеличивает затраты на информационную безопасность//Управление. 2020. № 1. С. 134–140.

---



## Digitalization of business increases the costs of information security

**Makhalina Oksana**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia,  
ORCID: 0000-0002-1234-8499, e-mail: moxanam@mail.ru

**Makhalin Victor**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia,  
ORCID: 0000-0001-5294-5856, e-mail: mahalinviktor@mail.ru

---

### Abstract

---

The reasons for the increase in the cost of ensuring information security, in connection with the increase in the level of development of the digital economy have been revealed. One of the main reasons is the ever-increasing amount of information that needs to be stored and analysed. According to IDC forecasts, by 2025 the volume of data worldwide will increase by 10 times compared to 2017. The average costs of restoring companies' activities related to cybercrimes have been given. The costs of information security are formed under the influence of many factors, the most important of which are cyber threats. The content of cyber threats on the example of industrial enterprises has been considered.

The number of cyber threats is constantly growing in the world, their complexity and diversity increase depending on the object of the attack, goals and objectives. The most common types of cyber attacks in the world has been considered in the article, the mechanism of their implementation, their source and the scale of damage they cause, have been described.

In connection with the transition to a digital economy, the number of cyber threats is constantly growing. In 2018, 4.3 billion computer impacts on critical infrastructure were identified in Russia (2.4 billion in 2017). Of these, more than 17 thousand are the most dangerous computer attacks. Bot networks of 30 thousand computers in 86 countries were used for these purposes. The average costs of medium-sized companies to eliminate the consequences of only one cyber incident in Russia are about 1.6 million rubles, and for large businesses – 16.1 million rubles.

The recommendations to companies to consider the cost of information security as a strategic investment, ensuring the continuity of their business processes, which create advantages in an era of rapidly developing cyber threats, have been substantiated in the article. For the purposes of selecting and analysing the sources of costs of companies to provide information security, it has been proposed to classify them into 9 categories. The results of the analysis will allow companies to determine the main directions of priority financing of measures to reduce the level of losses from information security incidents and to form reasonably information security budgets.

---

**Keywords:** information security, cybersecurity, cyber incidents, company damage, data leakage, costs, selection and analysis.

---

**For citation:** Makhalina O.M., Makhalin V.N. Digitalization of business increases the costs of information security (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 134–140. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-134-140

---

Современная конкурентная экономика, основанная на использовании новых информационных систем и технологий, разработке систем управления на базе цифровых платформ, использования технологий блокчейна и интернета вещей (англ. internet of things), анализа больших данных (англ. big data), порождает разнообразие и число угроз информационной безопасности (далее – ИБ) [5; 9]. Появляется все большая необходимость защиты персональных данных человека, обеспечения безопасности информационной инфраструктуры Российской Федерации, защиты рабочей среды, технологий и инструментов. Эти задачи формируются из понятия информационной безопасности – «состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод человека и гражданина, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальная целостность и устойчивое развитие Российской Федерации, оборона и безопасность и государства» [1].

Угрозы ИБ представляют «совокупность действий и факторов, создающих опасность нанесения ущерба национальным интересам в информационной сфере» [1]. Одним из таких факторов является возрастающий объем информации, большую часть которой будут производить компании. По прогнозам International Data Corporation (далее – IDC), к 2025 г. объем данных во всем мире вырастет в 10 раз по сравнению с 2017 г. Это приведет к увеличению расходов компаний на хранение и анализ больших данных. Если в 2017 г. эти расходы составляли 150 млрд долл. США, то к 2020 г., по прогнозу экспертов, они достигнут около 210 млрд долл. США.

Аналитики IDC прогнозируют, что в мире с каждым годом все больше будут расти расходы на обеспечение ИБ. Это зачастую связано с тем, что:

- коммерческие компании и другие организации осознают то, что информационная безопасность является таким же ресурсом, как технологии и средства производства, поэтому расходы на построение системы ИБ, теперь будут рассматриваться как инвестиции;
- финансовая стабильность предприятия обеспечивается информационной безопасностью, поэтому от компаний постоянно требуется осуществление все более активных инвестиций в обеспечение безопасности как информации, так и инфраструктуры;
- необходимы расходы на разработку комплексной стратегии ИБ, инвентаризацию и улучшение своих активов в информационных технологиях, стратегии реагирования на угрозы, борьбу с эпидемиями вирусов-вымогателей и др.;

- темпы роста расходов на информационную безопасность, связаны с внутренней политикой государства, провозгласившего курс на развитие цифровой экономики, включающей все сферы: от здравоохранения и образования до транспорта и финансов;
- сохраняющаяся нехватка квалифицированных специалистов и регуляторные изменения, такие как Общий регламент по защите данных (GDPR), способствуют дальнейшему росту расходов на ИБ;
- одним из ключевых факторов, способствующих повышению расходов на ИБ, является внедрение новых методов обнаружения угроз и реагирования на них;
- главной движущей силой, стоящей за ростом расходов на кибербезопасность, являются ИБ-риски (кибератаки и утечки информации), которые могут нанести ущерб компаниям, связанный с расходами на восстановление их нормального функционирования.

Эксперты прогнозируют более активный ежегодный рост расходов компаний на ИБ. При этом возникают резонные вопросы: каков предел этого роста; какой уровень средних расходов на ИБ будет оптимальным для крупных компаний; каков размер среднего ущерба компаний от различных инцидентов с кибербезопасностью; сколько должны тратить компании на свою информационную безопасность. Вероятность правильного ответа на эти и другие вопросы, когда речь идет о цифровой защите данных и серверов, просчитать возникающие финансовые риски и необходимые издержки, представляет собой сложную задачу [4; 8]. Поэтому эксперты дают различные оценки, связанные с расходами компаний на обеспечение ИБ. Это могут быть как абсолютные, так и относительные показатели, характеризующие расходы на мировом уровне крупных коммерческих компаний, банков, финансовых организаций и другие мировые расходы на обеспечение информационной безопасности которые эксперты могут представлять по различным сегментам (направлениям). Рассмотрим такое распределение, по прогнозам экспертов компании Gartner на 2018 г., которое предусматривает увеличение расходов по всем направлениям. Так, на сервисы киберзащиты будет потрачено около 57,7 млрд долл. США (+4,65 млрд долл. США), на обеспечение безопасности инфраструктуры – порядка 17,5 млрд долл. США (+1,25 млрд долл. США), на оборудование для защиты сетей – 11,67 млрд долл. США (+735 млн долл. США), на потребительское программное обеспечение – 4,74 млрд (+109 млн долл. США) и на IAM-системы – 4,69 млрд долл. США (+416 млн долл. США) [10].

Отсутствует единство мнений экспертов, по относительной оценке, вероятного объема расходов на информационную безопасность. Некоторые эксперты полагают, что крупные коммерческие компании должны тратить на обеспечение ИБ своего бизнеса примерно 1 % совокупной годовой выручки, а, например, эксперты IDC считают, что для этого необходимо 9,8–13,7 % от общего бюджета ИТ компании.

В абсолютных показателях, оценки расходов на ИБ тоже нет единства среди экспертов. Например, глобальные мировые расходы на информационную безопасность в 2017 г. достигли 101,5 млрд долл. США, то есть оцениваются конкретной величиной, а расходы на кибербезопасность, например, отечественных банков и финансовых организаций – 300 млрд руб. в год, промышленных предприятий – до 50 млн руб. в год, сетевых компаний – от 10 до 50 млн руб. в год, оцениваются лишь по средним величинам.

В общие расходы на ИБ включаются средние расходы на восстановление деятельности компании, связанные с киберпреступлениями и которые могут нанести ущерб компании от утечки информации и кибератак. Эти расходы являются довольно значительными, как следует из ниже приведенных цифр:

- в 2017 г. расходы из-за киберпреступности увеличились на 23 % в сравнении с 2016 г. В среднем эта сумма составляет 11,7 млн долл. США;
- средняя сумма убытков компании, вызванных атакой вредоносной программы, составляет 2,4 млн долл. США;
- если говорить о времени, одна атака в среднем равняется 50 дням простоя для компании;
- с 2016 г. по 2017 г. расходы на кибербезопасность выросли на 22,7 %, средняя сумма ущерба от киберпреступности по всему миру выросла более чем на 27 %. Самый дорогой аспект кибератаки для предприятий – потеря информации. Она составляет 43 % всех затрат, вызванных вторжениями злоумышленников;
- в 2017 г. убытки от атак вымогателей превысили 5 млрд долл. США. Это в 15 раз больше, чем аналогичная сумма, зафиксированная в 2015 г. утечка Equifax в общей сумме стоила кредитному бюро более 4 млрд долл. США;
- средняя стоимость утерянных или украденных данных на одного человека составляет 141 долл. США, но стоит учитывать, что эта сумма серьезно варьируется в зависимости от страны. Самые дорогие утечки в США – 225 долл. США и Канаде – 190 долл. США;
- для компаний, у которых число скомпрометированных данных превышает 50 тыс. записей (паролей

и т. д.), средняя стоимость убытков составляет 6,3 млн долл. США;

- проблемы с клиентами и репутацией из-за утечек ударили больше всех по американским компаниям – 4,13 млн долл. США убытков в среднем на одну компанию США;
- по прогнозам, к 2021 г. ущерб от киберпреступности достигнет 6 трлн долл. США [11].

Расходы на информационную безопасность формируются под воздействием многих факторов, важнейшие из которых – киберугрозы. Киберпреступники в зависимости от объекта нападения устанавливают цели и задачи, определяют тип, способы и методы. Рассмотрим этот процесс на примере промышленных предприятий [6]. Обеспечение кибербезопасности промышленных предприятий в настоящее время является острой проблемой. Это связано с ростом количества и сложности киберугроз и отсутствием четких способов борьбы с ними. Перечислим наиболее значимые варианты киберугроз в зависимости от их целей и специфики деятельности предприятий:

- взломщики компьютерной сети предприятия пытаются похитить техническую и экономическую информацию о разрабатываемой продукции у предприятия-конкурента;
- преступники, используя вирус-шифровальщик, могут попытаться остановить работу предприятия, отключить противоаварийную защиту;
- киберпреступники могут манипулировать стоимостью котировок ценных бумаг необходимой компании на биржах;
- промышленный фрод, представляющий собой мошенничество в области информационных технологий, в частности, несанкционированные действия и неправомерное пользование ресурсами и услугами в сетях;
- другие киберугрозы, такие как: скрытый майнинг-криптовалюты в технологическом сегменте, наличие вредоносного программного обеспечения, ожидающего боевую команду от командного центра из другой страны и т. д.

Рассмотрим, какие типы кибератак наиболее распространены в мире, как они осуществляются, откуда приходят и какой ущерб они наносят компаниям и организациям, рассмотрим на примере приведенной ниже информации:

- большой процент детекта программ-вымогателей был зафиксирован в странах с наиболее доступным для населения интернетом. США держит среди них первое место с 18,2 % ото всех атак вредоносных программ такого типа;

- знаменитый троян Ramnit в значительной степени затронул финансовый сектор. В 2017 г. 53 % атак Ramnit пришлись именно на эту отрасль;
- большинство вредоносных доменов (около 60 %) связаны со спам-кампаниями;
- у 74 % компаний есть более 1 000 устаревших чувствительных файлов;
- вредоносные программы и сетевые атаки — два наиболее убыточных для компаний типа атак. Организации потратили в среднем 2,4 млн долл. США на защиту от них;
- индустрия финансовых услуг по максимуму оценивает все, что связано с киберпреступностью; В среднем с компании берут 18,3 млн долл. США.
- файлы Microsoft Office (например, Word, PowerPoint и Excel) представляют самую распространенную группу вредоносных расширений — 38 % от общей суммы;
- около 20 % вредоносных доменов совершенно новые, они используются примерно спустя неделю после их регистрации;
- более 20 % кибератак в 2017 г. были совершены из Китая, 11 % из США и 6 % из России;
- наибольший процент приложений с проблемами кибербезопасности — это так называемые lifestyle приложения. Из них 27 % являются вредоносными. Среди приложений для музыки и аудио злонамеренных 20 %;
- чаще всего вредоносные приложения сливают злоумышленникам номера телефонов (63 %), на втором месте местоположение устройства (37 %);
- в прошлом году целевой фишинг стал основным вектором распространения вредоносных программ. Этот метод использовал 71 % киберпреступных групп.
- в период с 2015 г. по 2017 г. от таргетированных кибератак больше всего пострадали США — были зарегистрированы 303 крупномасштабные атаки;
- в 2017 г. общий объем вредоносных программ вырос на 88 %;
- в числе самых детектируемых вредоносных программ находятся Neug.AdvML.C, Neug.AdvML.B и JS.Downloader [11].

В России, в связи с переходом к цифровой экономике, резко растет число киберугроз. По данным «Лаборатории Касперского» каждая российская компания в 2017 г. столкнулась с тем или иным видом киберугроз. Одной из массовых в 2017 г. стала кибератака во время «прямой линии» президента России, а также еще одна атака во время выборов президента страны. Для атаки использовалась новая модификация вредоносного программного обеспечения семейства Russkill. «Мы пришли к выводу, что имеем дело со спецслужбой иностранного государства, в совершенстве знающей алгоритмы работы

корневых DNS-серверов», — заявил заместитель директора Национального координационного центра по компьютерным инцидентам Николай Мурашов [10]. Для атаки использовалась бот-сеть из 30 тыс. компьютеров в 86 странах мира. Ежедневно каждый бот генерировал 15 млрд запросов к DNS-серверам, что создавало запредельные нагрузки на серверы и могло физически вывести их из строя.

Всего в 2018 г. в России было выявлено более 4,3 млрд компьютерных воздействий на критическую информационную инфраструктуру, из них свыше 17 тыс. — наиболее опасные компьютерные атаки. Об этом рассказал замдиректора Национального координационного центра по компьютерным инцидентам Н. Мурашов. Например, только на информационную инфраструктуру чемпионата мира по футболу в России было совершено более 25 млн вредоносных воздействий. По словам Н. Мурашова, в 2017 г. было зафиксировано почти в два раза меньше кибератак — 2,4 млрд [2].

По всему миру, постоянно растет ущерб от инцидентов, связанных с кибербезопасностью. Компаниям приходится принимать различные превентивные меры, чтобы быть подготовленными для борьбы с возникающими новыми угрозами, а это связано с значительным увеличением расходов на обеспечение защиты от киберугроз [7]. Средние затраты компаний на ликвидацию последствий лишь одного киберинцидента, составляет по России, для среднего бизнеса, порядка 1,6 млн руб., а для сегмента крупного бизнеса — 16,1 млн руб. В этих условиях компаниям необходимо понять, что их затраты на информационную безопасность не являются отрицательным фактором, который понижает степень экономической эффективности, а необходимо считать их стратегическими инвестициями, обеспечивающих непрерывность их бизнес-процессов и, которые, создают преимущества в эпоху стремительно развивающихся киберугроз. Однако источники этих затрат необходимо тщательно выбирать и анализировать. С этой целью предлагается все источники затрат компании, связанные с финансированием предупреждения либо преодоления проблем в информационной безопасности, разделить на 9 категорий [3].

В таблице 1 приведены средние затраты компаний, столкнувшихся с ИБ-инцидентами, а сумма всех предлагаемых категорий определяет общий ущерб компании, нанесенный ИБ-инцидентом. Эти затраты определены на основании опроса 57 крупных компаний, хотя бы раз сталкивавшихся с ИБ-инцидентом. Крупный бизнес (свыше 250 сотрудников), в среднем и в силу своего размера, несет больше потерь вследствие ИБ-инцидентов, однако

Таблица 1

**Категории затрат компаний, вызванных ИБ-инцидентами**  
 Table 1. Categories of costs incurred by companies due to IB-incidents

Категории затрат компаний вызванных ИБ-инцидентами	Годы			Годы		
	затраты, тыс. руб.		в %, 2017 г. к 2016 г.	Структура затрат, %		
	2016	2017		2016	2017	2017 г. к 2016 г.
Обучение сотрудников	1008	1411	139,98	6,72	8,76	130,36
Упущенная выгода	2419	1008	41,67	16,13	6,26	38,81
Обращение к сторонним экспертам	1747	941	53,86	11,65	5,84	50,13
Ухудшение кредитного рейтинга/рост страховых выплат	1814	2285	125,86	12,09	14,19	117,37
Дополнительная работа с общественностью	1411	3158	223,81	9,41	19,61	208,4
Компенсации	1478	605	40,93	9,85	3,76	38,17
Улучшение ПО/структуры	2150	2755	128,14	14,33	17,11	119,4
Дополнительные выплаты сотрудникам	2083	1814	87,09	13,89	11,27	81,14
Наем новых сотрудников	806	2150	266,75	5,37	13,35	248,6
Итого	15000	16100	107,33	100	100	

Составлено авторами по материалам [3] / Compiled by the authors on the materials of the source [3]

представляет интерес анализ распределения затрат по категориям. Такой анализ позволяет выявить динамику изменения средних затрат, определить их структуру и ее изменение по годам. В 2017 г. наибольший рост средних затрат выявлен по следующим категориям: наем новых сотрудников – 266,75 %; дополнительная работа с общественностью – 223,81 %; обучение сотрудников – 139,98 % и при этом по категориям: упущенная выгода, компенсации, дополнительные выплаты сотрудникам, средний уровень

затрат значительно снизился по сравнению с 2016 г. Результаты такого анализа позволяют компаниям осознать важность повышения собственного уровня кибербезопасности и определять основные направления работы, направленной на снижение уровня ущерба от ИБ-инцидентов, формировать бюджеты информационной безопасности и определять процент ИТ-бюджета, выделяемого на ИБ.

#### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_208191/4dbff9722e14f63a309bce4c2ad3d12cc2e85f10/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208191/4dbff9722e14f63a309bce4c2ad3d12cc2e85f10/) (дата обращения: 12.02.2020).
2. Егоров, И. Атаки в сети и наяву // Российская газета. 2018. 11 дек. № 279 (7742) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2018/12/11/direktor-fsb-aleksandr-bortnikov-rasskazal-o-predotvrashchennyh-teraktah.html> (дата обращения: 12.02.2020).
3. «Лаборатория Касперского» выяснила: утечка данных стоила российскому крупному бизнесу 246 тысяч долларов // Лаборатория Касперского [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2018\\_data-leaks](https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2018_data-leaks) (дата обращения: 12.02.2020).
4. Мамаева, Л. Н. Характерные проблемы информационной безопасности в современной экономике // Информационная безопасность регионов. 2016. № 1. С. 21–24.

#### References

1. Ukaz Prezidenta RF ot 05.12.2016 № 646 "Ob utverzhdenii Doktriny informatsionnoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii" [Decree of the President of the Russian Federation "On Approval of the Information Security Doctrine of the Russian Federation" No. 646 dated on December 5, 2016], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.EN/document/cons\\_doc\\_LAW\\_208191/4dbff9722e14f63a309bce4c2ad3d12cc2e85f10/](http://www.consultant.EN/document/cons_doc_LAW_208191/4dbff9722e14f63a309bce4c2ad3d12cc2e85f10/) (accessed 12.02.2020).
2. Egorov I. Ataki v seti i na yavu [Attacks in the network and in reality], Rossiiskaya Gazeta, 2018, 11 dek, no. 279 (7742). Available at: <https://rg.ru/2018/12/11/direktor-fsb-aleksandr-bortnikov-rasskazal-o-predotvrashchennyh-teraktah.html> (accessed 12.02.2020).
3. "Laboratoriya Kasperskogo" vyyasnila: utechka dannykh stoila rossiiskomu krupnomu biznesu 246 tysyach dollarov [Kaspersky Lab found out: the data leak cost Russian big business 246 thousand dollars], Laboratoriya Kasperskogo [Kaspersky Lab]. Available at: [https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2018\\_data-leaks](https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2018_data-leaks) (accessed 12.02.2020).
4. Mamaeva L. N. Kharakternye problemy informatsionnoi bezopasnosti v sovremennoi ekonomike [Typical problems

5. Махалин, В. Н. Угрозы экономической безопасности России // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей научно-практической конференции. Пенза: Наука и просвещение. 2017. 302 с.
6. Махалин, В. Н., Махалина, О. М. Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России // Управление. 2018. № 2. С. 57–60.
7. Остроглазов, А., Липов, Д. Как повысить эффективность затрат финансовых организаций на кибербезопасность // Bankir.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankir.ru/publikacii/20181105/kak-povyisit-effektivnost-zatrat-finansovykh-organizatsii-na-kiberbezopasnost-10009623/> (дата обращения: 12.02.2020).
8. Удалов, Д. В. и др. Государственная политика в сфере обеспечения национальной безопасности: экономико-правовой аспект: монография / Под общ. ред. С. Ю. Наумова, Б. В. Чернышева. Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова), 2016. 284 с.
9. Удалов, Д. В. Угрозы и вызовы цифровой экономики // Экономическая безопасность и качество. 2018. № 1. С. 12–18.
10. Информационная безопасность (мировой рынок) // TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/a/275984> (дата обращения: 12.02.2020).
11. Иванов, О. Информационная безопасность в цифрах // Anti-Malware.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.anti-malware.ru/analytics/Threats\\_Analysis/2018-cybersecurity-statistics](https://www.anti-malware.ru/analytics/Threats_Analysis/2018-cybersecurity-statistics) (дата обращения: 12.02.2020).
5. Makhalin V. N. Ugrozy national'noi bezopasnosti Rossii [Threats to economic security of Russia], Aktual'nye voprosy prava, ekonomiki i upravleniya: sbornik statei nauchno-prakticheskoi konferentsii [Topical issues of law, economics and management: collection of articles of the scientific and practical conference], Penza, Nauka i prosveshchenie, 2017, 302 p.
6. Makhalin V. N., Makhalina O. M. Upravlenie vyzovami i ugrozami v tsifrovoi ekonomike Rossii [Managing challenges and threats in the digital economy of Russia], Upravlenie, 2018, no. 2, pp. 57–60.
7. Ostroglazov A., Lipov D. Kak povysit' effektivnost' zatrat finansovykh organizatsii na kiberbezopasnost' [How to improve the cost-effectiveness of financial institutions for cyber-security], Bankir.ru. Available at: <https://bankir.ru/publikacii/20181105/kak-povyisit-effektivnost-zatrat-finansovykh-organizatsii-na-kiberbezopasnost-10009623/> (accessed 12.02.2020).
8. Udalov D. V. [et al.]. Gosudarstvennaya politika v sfere obespecheniya national'noi bezopasnosti: ekonomiko-pravovoi aspekt [State policy in the sphere of national security: economic and legal aspect], pod obshch. red. S. Yu. Naumova, B. V. Chernyshcheva, Saratov, Saratovskii sotsial'no-ekonomicheskii institute (filial REU im. G. V. Plekhanova), 2016, 284 p.
9. Udalov D. V. Ugrozy i vyzovy tsifrovoi ekonomiki [Threats and challenges of digital economy], Ekonomicheskaya bezopasnost' i kachestvo, 2018, no. 1, pp. 12–18.
10. Informatsionnaya bezopasnost' (mirovoi rynek) [Information security (world market)], TAdviser. Available at: <http://www.tadviser.ru/a/275984> (accessed 12.02.2020).
11. Ivanov O. Informatsionnaya bezopasnost' v tsifrakh [Information security in numbers], Anti-Malware.ru. Available at: [https://www.anti-malware.ru/analytics/Threats\\_Analysis/2018-cybersecurity-statistics](https://www.anti-malware.ru/analytics/Threats_Analysis/2018-cybersecurity-statistics) (accessed 12.02.2020).

## Управление пространственными изменениями в целях обеспечения экономической безопасности

Кожевина Ольга Владимировна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ORCID: 0000-0001-5347-2253, e-mail: ol.kozhevina@gmail.com

### Аннотация

Рассмотрены вопросы пространственных изменений в контексте мер обеспечения экономической безопасности территорий (регионов, муниципальных образований). Отмечены ключевые факторы пространственной поляризации, региональной и внутрирегиональной социально-экономической дифференциации в Российской Федерации. Выявлены причины разреженности и фрагментарности экономического пространства Российской Федерации. Как показало проведенное исследование, теория пространственных изменений только формируется как отдельное направление пространственной экономики. Обзор зарубежной и отечественной литературы в сфере пространственных изменений позволил выделить их основные характеристики, в частности ориентацию на устойчивое развитие, трансформацию городов и формирование агломераций, развитие городской среды, пространственное сжатие и расширение территорий, формирование инновационных возможностей пространственных изменений.

Сравнительный анализ традиционной и ориентированной на рост предпринимательской политики позволил выявить отличия, недостатки и преимущества перехода на модель предпринимательской экономики в регионах. Сравнение проводилось по таким параметрам, как ключевая задача, акцент, цель предпринимательской политики, формы поддержки, источники финансирования, защита интеллектуальной собственности и персонализация бизнеса, институциональные меры.

Эмпирически обоснована целесообразность применения подходов пространственных изменений и пространственных инновационно-предпринимательских экосистем для повышения конкурентоспособности территорий и обеспечения экономической безопасности на уровне субъектов Российской Федерации. Особенность подхода инновационно-предпринимательских экосистем в том, что он подчеркивает контекст продуктивного (результатного) предпринимательства.

В заключении сформулированы выводы, в частности, о необходимости поэтапных пространственных изменений (проектного и трансформационного этапов) с учетом особенностей реализации механизма пространственной трансформации на каждом из этапов.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, пространственная экономика, пространственные изменения, региональная асимметрия, стратегия пространственного развития, субъекты Российской Федерации, региональная политика, рост экономики региона, инновации, предпринимательство, инновационно-предпринимательская экосистема.

**Цитирование:** Кожевина О.В. Управление пространственными изменениями в целях обеспечения экономической безопасности//Управление. 2020. № 1. С. 141–149.

**Благодарности.** Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ 18-010-00135.

© Кожевина О.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



# Spatial changes management in order to ensure economic security

Kozhevina Olga

Doctor of Economic Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: 0000-0001-5347-2253, e-mail: ol.kozhevina@gmail.com

---

### Abstract

---

The issues of spatial changes in the context of measures to ensure the economic security of territories (regions, municipalities) have been considered. The key factors of spatial polarization, regional and intraregional socio-economic differentiation in the Russian Federation have been noted. The causes of sparseness and fragmentation of the economic space of the Russian Federation have been revealed. As shown by the study, the theory of spatial changes is only being formed as a separate direction of the spatial economy. A review of foreign and domestic literature in the field of spatial changes made it possible to identify their main characteristics, in particular, orientation towards sustainable development, transformation of cities and the formation of agglomerations, the development of the urban environment, spatial compression and expansion of territories, the formation of innovative opportunities for spatial changes.

A comparative analysis of the traditional and growth-oriented entrepreneurial policy allowed us to reveal the differences, disadvantages and advantages of the transition to a model of entrepreneurial economy in the regions. The comparison was carried out according to such parameters as: the key task, emphasis, the goal of entrepreneurial policy, forms of support, sources of financing, protection of intellectual property and personalization of business, institutional measures.

The expediency of applying the approaches of spatial changes and spatial innovation-entrepreneurial ecosystems to increase the competitiveness of territories and ensure economic security at the level of the constituent entities of the Russian Federation has been empirically substantiated. The peculiarity of the innovation-entrepreneurial ecosystems approach is that it emphasizes the context of productive (resultant) entrepreneurship.

In conclusion, conclusions have been formulated, in particular, about the need for phased spatial changes (design and transformation stages), taking into account the peculiarities of the implementation of the spatial transformation mechanism at each stage.

---

**Keywords:** economic security, spatial economy, spatial changes, regional asymmetry, spatial development strategy, subjects of the Russian Federation, regional policy, regional economic growth, innovations, entrepreneurship, innovation and entrepreneurial ecosystem.

---

**For citation:** Kozhevina O.B. Spatial changes management in order to ensure economic security (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 141–149. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-141-149

---

**Acknowledgements.** The article was prepared with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research (RFBR) Grant 18-010-00135.

© The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



В феврале 2019 г. утверждена Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2025 г., определившая нормативные основы совершенствования территориального управления с учетом ключевых задач обеспечения устойчивости социально-экономического развития, экономической безопасности территорий Российской Федерации, и аккумуляции пространственных факторов для реализации эффективной структурной политики на макро- и мезоуровне [2]. Ранее, в 2017 г. утверждены Основы государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 г., закрепившие целью устойчивое и сбалансированное развитие регионов [1]. Разработка мер пространственного характера, в сложившихся глобальных трендах и требованиях поступательного развития российских регионов, преодоления в некоторых из них серьезных проблем и обеспечения экономической безопасности, невозможно без учета таких важных аспектов, как устойчивое и сбалансированное социально-экономическое развитие.

Общемировым трендом пространственного развития является концентрация населения в крупных городах, городских агломерациях, как правило, с высоким уровнем финансового и промышленного секторов. Вместе с тем рассредоточенность и высокая региональная и внутрирегиональная асимметрия в Российской Федерации создает ряд существенных ограничений, генерирует комплекс проблем и рисков экономической безопасности в силу сложившихся объективных факторов.

Кроме того, наличие внутрирегиональной дифференциации свойственно многим российским регионам. Внутрирегиональная дифференциация характеризуется различиями в уровне экономического развития субъекта Российской Федерации (экономическая активность), а также в уровне и качестве жизни отдельных городских и сельских поселений. Причины этих явлений, как правило, сводятся к несогласованности регионального и муниципального управления, различиям в использовании адаптационных механизмов рыночного управления, пространственной организации субъекта (региона), структурной неоднородности, нежелании сглаживать межмуниципальные различия социально-экономического развития территорий [5; 9; 10; 11].

Причины разреженности или фрагментарности экономического пространства Российской Федерации, с позиции О. С. Степановой и О. В. Толстогузова, следующие:

- низкая плотность населения;
- значительные территории с недостаточно развитой инфраструктурой;

- низкая эффективность институциональной среды;
- препятствие диффузии инноваций от центра к периферии из-за региональной дифференциации;
- неравномерность темпов экономического роста российских территорий [15].

Ключевыми факторы социально-экономической дифференциации территорий являются:

- разнонаправленность общерегиональных и внутрирегиональных процессов, когда в относительно устойчивом регионе присутствуют муниципальные образования, имеющие низкие темпы развития или отрицательную динамику;
- интенсивная дифференциация муниципальных образований по показателям и индикаторам социально-экономического развития. Зачастую сложно провести сопоставления показателей в силу их различия для анализа субъекта Российской Федерации и муниципального образования, в том числе по эффективности управления;
- региональная периферийность, увеличение «разрыва» и отставания от среднероссийских тенденций или регионов-лидеров, особенно цифровая трансформация и цифровые изменения отраслевой экономики могут провоцировать дополнительные угрозы экономической безопасности регионов, а также увеличить отсталость региона;
- интенсивные процессы поляризации муниципальных образований субъекта Российской Федерации в сравнении с другими регионами федерального округа, в сравнении таких параметров как инвестиционная привлекательность и реализация инвестиционных проектов пространственного развития, государственно-частное партнерство с заключением концессионных соглашений для реализации инфраструктурных проектов, дотационность бюджета, развитие малого и среднего предпринимательства, маркетинг территории и рыночная ориентация экономики муниципального образования.

Если исследовать внутрирегиональную и межрегиональную дифференциацию социально-экономического развития по федеральным округам, то ее пространственное отображение будет также существенным, поскольку оно обусловлено, с одной стороны, имеющимся потенциалом территорий, а с другой стороны, пространственными изменениями в них.

Теория пространственных изменений находится в стадии формирования предметной области исследования как в отечественной, так и в зарубежной науке [7; 8; 10; 11; 14; 17]. Отсутствует единообразие в толкованиях пространственных изменений. Содержательные аспекты пространственных изменений сложны и многоаспектны, охватывают широкий спектр вопросов территориального развития. Так, с позиции качественных

изменений российского федерализма к обозначенной проблеме подходит Е. М. Бухвальд [4]. Инновационные эффекты, зависимость инновационной политики и темпов роста региональной экономики исследована А. Г. Гранбергом, С. Д. Валентеем и А. В. Одинцовой [6]. Вопросы влияния иммиграционной политики на пространственные изменения российской экономики раскрыты в работах С. Е. Метелева [12]. Механизмы и особенности управления пространственными изменениями на региональном и муниципальном уровнях изучены Н. Н. Киселевой, Э. Марквартом, И. В. Стародубровской [7]. Факторы управления пространственными ресурсами города в условиях стратегических изменений предложены А. А. Романовым и В. П. Басенко. Типы реакций системы регионального управления на изменения социально-экономических и пространственных параметров развития территорий выявлены А. А. Мирохиной [13]. Концептуальная модель трансформации региональной социально-экономической системы предложена С. В. Степановой, О. В. Толстогузовым [15]. Условия и факторы трансформации пространства исследованы в трудах А. А. Антоновой, Б. М. Гринчель и С. А. Суспицына [3; 16]. Зарубежные ученые, рассматривая проблематику пространственных изменений городов и территорий, акцентируют внимание на моделях сокращения и роста городов, пространственном планировании для устойчивого развития городских регионов и сельской местности, минимизации сопротивления общества и населения при управлении городским ростом, формированию инновационной среды пространственного развития [17; 18; 24].

По мнению А. А. Антоновой и Б. М. Гринчель, «трансформация пространства – это существенные изменения в физической локализации экономики и населения региона и изменения свойств экономической и социальной среды, влияющие на эффективность жизнедеятельности и конкурентные преимущества экономики региона» [3, с. 130].

Можно выделить следующие группы факторов пространственной трансформации.

1. Базовые факторы – научно-технологическое развитие; структурные сдвиги; изменения потребительских предпочтений, вкусов, тенденций; культурные и социальные изменения, изменения в идеологических установках, затяжные стагнация и рецессия экономики.

2. Опосредующие факторы – личные интересы людей.

3. Динамические – институциональная среда, общественные объединения и некоммерческие организации, союзы, ассоциации.

Акторы пространственных изменений, исходя из своей роли в трансформационных процессах, подразделяются на две группы.

1. Инициаторы пространственных изменений.
2. Агенты пространственных изменений.

Следует отметить, что аспекты экономической безопасности остаются крайне недостаточно проработаны в части эффектов для пространственного развития территорий и регионов. Экономическая безопасность представляет собой отношения в системе «национальная экономика-среда». В рамках этой системы вероятность потери экономических возможностей, потенциала, должна сводиться к минимуму. Развитие среды является ключевым аспектом пространственных трансформаций. В то же время, пространственные трансформации рассматриваются как источники появления новых угроз и рисков устойчивости и относительной стабильности территориального развития. Характеристики систем с позиции экономической безопасности следующие:

- интегративность;
- оптимальность функционирования;
- качество;
- уязвимость и потенциальные вызовы;
- динамическая устойчивость;
- трансформация механизмов и средств.

Государственная стратегия экономической безопасности определяет такой перечень вызовов и угроз:

- имущественная дифференциация населения;
- возрастание безработицы вследствие снижения результативности деятельности предприятий;
- увеличение внешнего долга;
- возрастание доли зарубежной продукции на внутреннем российском рынке;
- сращивание интересов и криминализация экономики;
- слабость государственного контроля в отношении недобросовестного ведения бизнеса;
- ослабление производственно-технологических связей.

Целесообразно при выявлении мер пространственного характера для обеспечения экономической безопасности рассматривать различные альтернативы конкурентоспособного состояния экономики региона и муниципальных образований в контексте стратегических альтернатив моно- или полицентричного развития. В решении данной задачи важно исходить из минимизации рисков, которые возможны при использовании каждого альтернативного варианта. Особенно актуально в свете достижения стратегических национальных приоритетов, усиливать конкурентные позиции региональных

рынков, реализовывать рыночную стратегию в комбинации с ресурсной стратегией каждой территории.

Стратегия концентрации оправдана только в условиях стабильности конъюнктуры, что не отражает текущих трендов экономики, в том числе и мировых. Россия – страна, интегрированная в международную экономику и глобальное экономическое пространство, поэтому синхронизация с мировыми рыночными тенденциями необходима. Если анализировать экономическую эффективность диверсифицированных регионов и «сырьевых» регионов, то их доходы резко падают при колебании и снижении цен на сырьевые ресурсы. В плане обеспечения экономической безопасности сырьевая модель себя не оправдывает. Экономика страны и территории во многом обусловлена базисными системообразующими отраслями и темпами развития промышленного сектора.

Использование теории «генераторов» экономического роста в практике регионального и муниципального управления, разработке стратегических документов – стратегий, программ, планов – способствует обеспечению синергетического эффекта на экономику региона в целом, то есть минимизируются разнонаправленные тенденции развития регион-муниципальное образование и снижается внутрирегиональная дифференциация. Срабатывает эффект «системного усиления качества элементов». Два эффекта применения генераторов экономического роста: 1) выравнивание региональной поляризации; 2) положительная синергия вследствие оптимального взаимодействия элементов СЭС региона.

По анализу публикаций заметен интерес зарубежных и российских ученых к вопросам эффективности инновационных и предпринимательских экосистем. Так, в ряде работ предложены некоторые аспекты, компоненты пространственной инновационно-предпринимательской экосистемы [18; 20; 21; 22]. Понятия инновационной экосистемы (ИЭС) и инновационно-предпринимательской экосистемы (ИПЭС) являются современным «гибридом» соответствующих понятий из областей экономики и биологии. Помимо основных участников (субъектов) таких экосистем (правительство, вузы и научно-исследовательские центры, предприятия и предприниматели, инновационные менеджеры, инвесторы, потребители инноваций и др.) в это понятие входит и комплекс условий, обеспечивающих их взаимодействие.

Согласно определению Организации экономического сотрудничества и развития, инновация – это новый или значительно улучшенный продукт, услуга,

процесс или метод в практике организации рабочего места или во внешних отношениях [23]. Источником инновационной деятельности являются научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие меры, которые приводят к ее реализации. Рассмотрение инноваций необходимо в широком контексте, который предполагает интерактивные процессы обмена знаниями между компаниями и другими организациями. В этом смысле экономика, основанная на опыте, и динамика инноваций формируют взаимосвязь между причиной и следствием, становясь движущей силой экономического роста, социального развития и конкурентоспособности не только в промышленных и деловых системах, но и в городской среде. В этом случае инновационные решения могут рассматриваться как стратегический актив для улучшения конкуренции на рынке или содействия региональной и национальной социально-экономической эволюции. По отчету Всемирного экономического форума предприниматели являются ключевыми факторами экономического и социального прогресса регионов (территорий) [19]. Быстро растущие предпринимательские предприятия часто рассматриваются в качестве важных источников инноваций, роста производительности и обеспечения занятости. На долю малых и средних предприятий приходится высокий процент всех рабочих мест в странах с развивающейся экономикой, доля инновационных компаний в некоторых развитых странах в сегменте малого и среднего предпринимательства варьируется от 30 до 50 %. Поэтому многие правительства пытаются активно продвигать предпринимательство посредством различных форм поддержки.

Региональная политика в области инновационного предпринимательства в настоящее время переживает переход от увеличения количества предпринимателей к повышению качества результата предпринимательской деятельности. Переход от политики предпринимательства к политике предпринимательской экономики станет следующим шагом. Предпринимательский экосистемный подход учитывает эти изменения. Особенность подхода инновационно-предпринимательских экосистем в том, что он подчеркивает контекст продуктивного (результатного) предпринимательства. Предпринимательство – это не только продукт системы, предприниматели сами являются важными игроками (актерами) в создании и совершенствовании экосистемы [25].

Экосистему можно рассматривать как динамическую структуру, которая развивается благодаря взаимосвязи между ее субъектами. Отличительные

особенности предпринимательских экосистем включают в себя следующее: ядро крупных предприятий. Другие важные аспекты предпринимательской экосистемы включают культуру, доступность стартового и растущего капитала, присутствие крупных фирм, университетов и поставщиков услуг. Есть несколько общих принципов, которым необходимо следовать. Институциональное вмешательство должно основываться на целостном подходе, фокусируясь на следующем: предприниматели в экосистеме; поставщики ресурсов в экосистеме; предпринимательские связи в экосистеме и предпринимательская среда экосистемы. Важно, чтобы лица, формирующие государственную и региональную политику, разрабатывали показатели для определения сильных и слабых сторон отдельных экосистем, чтобы можно было их оценить, в целях определения степени вмешательства в развитие экосистемы. В таблице 1 представлены отличительные особенности ориентированной на рост предпринимательской политики.

Перспективы и возможности использования теории инновационно-предпринимательских экосистем в качестве концептуальной основы формирования источников устойчивого развития субъектов Российской Федерации изучены недостаточно, что и обуславливает актуальность исследований в этой предметной области. Приложение концепции инновационно-предпринимательских экосистем на уровень территории (региона, страны) возможно следующим образом.

Использование формулировки «пространственная инновационно-предпринимательская экосистема» представляется в данном случае наиболее корректным с той точки зрения, что при необходимости это даст возможность применять ее к образованиям различного уровня (государства, региона, кластера, предприятия). Пространственную инновационно-предпринимательскую экосистему представим как процесс ее поступательного движения, в рамках которого на основе организационно-экономических связей между экономическими

Таблица 1

**Сравнительный анализ традиционной и ориентированной на рост предпринимательской политики**

Table 1. Comparative analysis of traditional and growth-oriented business policies

Традиционная предпринимательская политика	Политика, ориентированная на рост предприятий
Акцентируется внимание на конкретных объектах/субъектах (например, представителях бизнеса), расположении кластеров и входящих в него компаниях	Ставится задача децентрализации форм организации предпринимательства, создания сетевых и временных структур, виртуализация, сети кластеров и «временные» кластеры. Проектная форма ведения бизнеса
Цели политики – развитие предпринимателей и сосредоточенность на продукте/услуге, вовлечение предпринимательского сообщества в решение вопросов территорий	Выявление и мотивирование предпринимателей с высоким потенциалом рыночного управления и социальной ответственности в целях получения наибольшего экономического и финансового эффекта, возможности обеспечить ускоренный рост компаний
Зарегулированность бизнеса, предпринимательских систем и бюрократизация контроля за деятельностью предпринимателей	Государственная и местная политика направлена создание условий для развития инновационного предпринимательства, обеспечение интеграции всех компонентов и подсистем предпринимательской экосистемы
Наличие «транзакционных» форм поддержки предпринимателей, такие как гранты, налоговые льготы, субсидии, что не в полной мере согласуется с принципами Всемирной торговой организации	Прогрессивные формы поддержки бизнеса, децентрализация, сетевые сообщества предпринимателей, цифровые сервисы для бизнеса, институциональное выравнивание приоритетов для развития разных форм и видов предпринимательства
Много внимания уделяется созданию и продвижению традиционных предпринимательских источников финансирования (венчурных фондов), направленных на стартапы и финансирование проектов бизнес-ангелами	Разные предприятия имеют разные требования к финансированию, такие как долговое финансирование, проектное финансирование, краудфандинг. По мере роста и повышения качества бизнеса разные фирмы нуждаются в доступе к разным источникам финансирования
Рост интеллектуальной собственности, регистрация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, патентов, сертификация. Защита прав интеллектуальной собственности. Поддержка высокотехнологичного бизнеса, разработки технологий и продвижению технологических инноваций	Удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов, персонализация бизнеса, внедрение инновационных маркетинговых приемов, формирование каналов коммуникаций со стейкхолдерами. Интеграция с университетами для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, непосредственные связи «производитель-клиент-пользователь». Стимулирование внедрения метода «открытых» инноваций. Инновация сквозная, межотраслевая, выходящая за пределы секторов и отраслей экономики, как новых, так и традиционных
Уровень разработки государственного регулирования инновационно-предпринимательской деятельности осуществляется «сверху вниз». Реализация политики в основном осуществляется на национальном уровне, некоторые инициативы переданы на уровни территорий	Много решений по развитию предпринимательской среды и бизнеса принимается на уровне территорий, местном и региональном. Межотраслевое взаимодействие

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

субъектами формируется специфическая институциональная среда адаптивного типа, позволяющая ей в динамических условиях сохранять сбалансированное соотношение между исследовательской и предпринимательской подсистемами.

Основными подсистемами пространственной инновационно-предпринимательской экосистемы являются:

- рыночное управление (лидерство на уровне менеджмента компаний, наставничество, а также создание институциональных условий для развития инновационного предпринимательства, консалтинг и обучение предпринимателей новым методам управления и ведения бизнеса);
- финансирование (частные инвестиции, бизнес-ангелы, доступ к кредитам);
- культурные и кросс-культурные процессы (культура предпринимательства, формирование новых прогрессивных идей для предпринимательства на принципах целей устойчивого развития, терпимость к риску, предпочтение самозанятости, позитивный образ предпринимателя, поощрение успеха в инновациях, учреждение праздников бизнес-инноваторов);
- регулирование и продвижение (нормативно-правовая база, простота открытия бизнеса, снятие барьеров для бизнеса, доступ к информационно-консультационной инфраструктуре, сайтам, сервисам, информационно-коммуникационные технологии, транспортная доступность);
- развитие и рост человеческого капитала (крупные университеты как катализаторы инноваций, содействие занятости и взаимодействие с работодателями вузов для трудоустройства выпускников в инновационные компании, управление талантами, доступ иммигрантов к работе, доступность аутсорсинга);
- новые рынки и сферы деятельности (внутренний рынок, крупные, средние, малые компании как клиенты, в том числе государство (госзаказ, госзакупки), логистика).

Пространственные инновационно-предпринимательские экосистемы, как правило, являются желательными местами для проживания либо благодаря своим культурным достопримечательностям, либо

по своим физическим характеристикам, которые предоставляют возможности для активной самореализации с сочетанием инфраструктур досуга и отдыха, комфортной городской среды. Прежде всего, это характерно для наукоемких производств, привлекательных для молодых и креативных выпускников. Инновационно-предпринимательская экосистема может сформироваться на промышленной основе, на базе промышленных территорий и регионов, моногородов. Тем более, данное направление актуально в свете предполагаемого сокращения моногородов в России до 170.

Как свидетельствует проведенное исследование, необходимы поэтапные пространственные изменения (проектного и трансформационного этапов) с учетом особенностей реализации механизма пространственной трансформации на каждом из этапов. На проектном этапе изменения охватывают размещение производительных сил, продвижение инфраструктурных проектов. На этапе трансформации изменения охватывают структурные отношения и направлены на совершенствование отраслевой структура региональной экономики, создание новых институтов развития и трансформацию механизмов координации, контроля и управления, обеспечения экономической безопасности. Пространственное развитие регионов в контексте обеспечения экономической безопасности предполагает разработку превентивных мер минимизации угроз и рисков региональной экономике, в частности посредством трансформации социальных и производственных отношений, институтов, производительных сил, смещения фокуса стратегических приоритетов на модель экспортно-ориентированной экономики с высоким инновационным потенциалом роста. Задачи обеспечения экономической безопасности на уровне регионов должны быть интегрированы в стратегическое управление, что будет способствовать синхронизации общественных интересов с экономическими, обеспечению финансовой независимости регионов, минимизации угроз и рисков пространственных изменений.

#### Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.>

#### References

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 16.01.2017 № 13 "Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoi politiki regional'nogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2025 goda" [*Decree of the President of the Russian Federation "On Approval of the Fundamentals of the State Policy of Regional Development of the Russian Federation for the Period*

- consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_210967/ (дата обращения: 23.12.2019).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 31.08.2019) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/) (дата обращения: 23.12.2019).
  3. Антонова, А. А., Гринчель, Б. М. Агломерационность как фактор экономической и инновационной конкурентоспособности // Пространственные факторы инновационной модернизации экономики: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 25–26 июня 2013 г. СПб.: СПбГУАП, 2013. С. 129–133.
  4. Бухвальд, Е. М. Российский федерализм на критическом рубеже развития // Вопросы экономики. 2008. № 9. С. 70–83.
  5. Вишняков, Я. Д., Киселева, С. П. Национальная идеология и эколого-ориентированное технологическое развитие России в XXI веке // Экология и промышленность России. 2016. Т. 20. № 4. С. 53–56.
  6. Движение регионов России к инновационной экономике / Под ред. А. Г. Гранберга, С. Д. Валентея; Ин-т экономики РАН. М.: Наука, 2006. 402 с.
  7. Киселева, Н. Н., Маркварт, Э., Стародубровская, И. В. Управление пространственными изменениями на региональном и муниципальном уровнях. М.: Дело. РАН-ХиГС, 2018. 282 с.
  8. Киселева, С. П. Понятийные и организационные основы механизма эколого-ориентированного технологического развития // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 4 (16). С. 82–87.
  9. Кожевина, О. В. Теория управления (в понятиях и категориях). Барнаул: АлтГУ, 2008. 171 с.
  10. Кожевина, О. В. Определение неравновесности развития экономики АПК на межрегиональном уровне: монография. Барнаул: Азбука, 2004. 151 с.
  11. Кундиус, В. А. Экономическая эффективность сельского хозяйства в Немецком национальном районе: монография. Барнаул: АлтГУ, 2003. 299 с.
  12. Метелев, С. Е. Пространственные изменения российской экономики и иммиграционная политика // Омский научный вестник. 2006. № 6. С. 148–153.
  13. Мирохина, А. А. Типы реакций системы регионального управления на изменение социально-экономических и пространственных параметров развития территорий // Эволюция современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа, 18 фев. 2017 г. Уфа: Омега-Сайнс, 2017. С. 95–98.
  14. Мурава-Середа, А. В., Киселева, С. П. Устойчивость трансграничных интеграционных процессов инновационного развития социо-эколого-ориентированного технологического развития // Проблемы машиностроения и автоматизации. 2018. № 2. С. 144–153.
  15. Степанова, С. В., Толстогузов, О. В. Трансформация региональной социально-экономической системы: концептуальная модель // Труды Карельского научного центра РАН. 2013. № 5. С. 12–21.
  16. Суспицын, С. А. Концепция и методология измерения устойчивых пространственных трансформаций экономики России // Регион: экономика и социология. 2009. № 3. С. 179–182.
  2. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 13.02.2019 № 207-r "Ob utverzhdenii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii do 2025 goda [Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation until 2025 № 207-r dated on February 13, 2019], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/) (accessed 23.12.2019).
  3. Antonova A. A., Grinchel' B. M. Agglomeratsionnost' kak faktor ekonomicheskoi innovatsionnoi konkurentosposobnosti [Agglomeration as a factor of economic and innovative competitiveness], Prostranstvennye faktory innovatsionnoi modernizatsii ekonomiki: materialy Vserossiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sankt-Peterburg, 25–26 iyunya 2013 g. [Spatial factors of innovative modernization of the economy: proceedings of the All-Russian scientific and practical conference. Saint-Petersburg. June 25-26, 2013], St-Petersburg, SPbGUAP, 2013, pp. 129–133.
  4. Bukhval'd E. M. Rossiiskii federalizm na kriticheskom rubezhe razvitiya [Russian federalism at a critical development milestone], Voprosy Ekonomiki, 2008, no. 9, pp. 70–83.
  5. Vishnyakov Ya. D., Kiseleva S. P. Natsional'naya ideologiya i ekologo-orientirovannoe tekhnologicheskoe razvitie Rossii v XXI veke [National ideology and environmental-oriented technological development of Russia in the twenty-first century], Ekologiya i promyshlennost' Rossii [Ecology and Industry of Russia], 2016, vol. 20, no. 4, pp. 53–56.
  6. Dvizhenie regionov Rossii k innovatsionnoi ekonomike [The movement of Russian regions to an innovative economy], pod red. A. G. Granberga, S. D. Valenteya; In-t ekonomiki RAN, Moscow, Nauka, 2006, 402 p.
  7. Kiseleva N. N., Markvart E., Starodubrovskaya I. V. Upravlenie prostranstvennymi izmeneniyami na regional'nom i munitsipal'nom urovnyakh [Spatial change management at the regional and municipal levels], Moscow, Delo, RANKhiGS, 2018, 282 p.
  8. Kiseleva S. P. Ponyatiinye i organizatsionnye osnovy mekhanizma ekologo-orientirovannogo tekhnologicheskogo razvitiya [Conceptual and organizational foundations of the mechanism of ecologically oriented technological development], Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta, 2017, no. 4 (16), pp. 82–87.
  9. Kozhevina O. V. Teoriya upravleniya (v ponyatiyakh i kategoriakh) [Management theory (in terms and categories)], Barnaul, AltGU, 2008, 171 p.
  10. Kozhevina O. V. Opredelenie neravnovesnosti razvitiya ekonomiki APK na mezhregional'nom urovne [Determining the disequilibrium of the development of the agro-industrial complex economy at the interregional level], Barnaul, Azbuka, 2004, 151 p.
  11. Kundius V. A. Ekonomicheskaya effektivnost' sel'skogo khozyaistva v Nemetskom natsional'nom raione [Economic effectiveness of agriculture in the German national region], Barnaul, AltGU, 2003, 299 p.
  12. Metelev S. E. Prostranstvennye izmeneniya rossiiskoi ekonomiki i immigratsionnaya politika [Spatial changes in the Russian economy and immigration policy], Omskii nauchnyi vestnik [Omsk Scientific Bulletin], 2006, no. 6, pp. 148–153.
  13. Mirokhina A. A. Tipy reaktzii sistemy regional'nogo upravleniya na izmenenie sotsial'no-ekonomicheskikh i prostranstvennykh parametrov razvitiya territorii [Types of reac-

17. Dierwechter, Y. *Urban growth management and its discontents: Promises, practices, and geopolitics in US city-regions*. New York: Palgrave, 2008. 289 p.
18. Carayannis, E. *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. New York: Springer Reference, 2013, 1941 p.
19. *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*. January, 2014. Geneva: World Economic Forum, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/entrship-report14-170214-opt.pdf> (дата обращения: 23.12.2019).
20. Lonsdale, J. *Entrepreneurship: an international introduction* // *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2013. Vol. 14. No. 2. P. 130.
21. Mian, S., Fayonlle, A., Lamine, W. *Building sustainable regional platforms for incubating science and technology businesses* // *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2012. Vol. 13. No. 4. P. 235–247.
22. Nambisan S., Baron, R. *Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success* // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. Vol. 37. No. 5. P. 1071–1097.
23. Mason, C., Brown, R. *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship* // *OECD* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf> (дата обращения: 23.12.2019).
24. Piro, R., Ganser, R. *Parallel patterns of shrinking cities and urban growth: Spatial planning for sustainable development of city regions and rural areas*. London: Ashgate Publishing Ltd., 2012. 283 p.
25. Stam, E. *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique* // *Journal European Planning Studies*. 2015. Vol. 23. No. 9. P. 1759–1769.
14. Murava–Sereda A. V., Kiseleva S. P. *Ustoichivost' transgranichnykh integratsionnykh protsessov innovatsionnogo razvitiya sotsio-ekologo-orientirovannogo tekhnologicheskogo razvitiya [Sustainability of cross-border integration processes of innovative development of socio-environmental-oriented technological development]*, *Problemy mashinostroeniya i avtomatizatsii [Engineering and Automation Problems]*, 2018, no. 2, pp. 144–153.
15. Stepanova S. V., Tolstoguzov O. V. *Transformatsiya regional'noi sotsial'no-ekonomicheskoi sistemy: kontseptual'naya model' [Transformation of a regional socio-economic system: a conceptual model]*, *Trudy Karel'skogo nauchnogo tsentra RAN*, 2013, no. 5, pp. 12–21.
16. Suspitsyn S. A. *Kontseptsiya i metodologiya izmereniya ustoichivykh prostranstvennykh transformatsii ekonomiki Rossii [The concept and methodology of measuring sustainable spatial transformations of the Russian Economy]*, *Region: Ekonomika i Sotsiologiya [Region: Economics and Sociology]*, 2009, no. 3, pp. 179–182.
17. Dierwechter Y. *Urban growth management and its discontents: Promises, practices, and geopolitics in US city-regions*, New York: Palgrave, 2008, 289 p.
18. Carayannis E. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship*, New York, Springer Reference, 2013, 1941 p.
19. *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*. January 2014, Geneva, World Economic Forum, 2014. Available at: <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/entrship-report14-170214-opt.pdf> (accessed 23.12.2019).
20. Lonsdale J. *Entrepreneurship: an International Introduction*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2013, vol. 14, no. 2, p. 130.
21. Mian S., Fayonlle A., Lamine W. *Building sustainable regional platforms for incubating science and technology businesses*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2012, vol. 13, no. 4, pp. 235–247.
22. Nambisan S, Baron R. *Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, Vol. 37, no. 5, pp. 1071–1097.
23. Mason C., Brown R. *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, *OECD*. Available at: <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf> (accessed 23.12.2019).
24. Piro R., Ganser R. *Parallel patterns of shrinking cities and urban growth: Spatial planning for sustainable development of city regions and rural areas*, London, Ashgate Publishing Ltd., 2016, 283 p.
25. Stam E. *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*, *Journal European Planning Studies*, 2015, vol. 23, no. 9, pp. 1759–1769.

## Доктрина возрождения России как политическая основа развития института президентства в демократическом транзите: новые моменты

Тян Валентин Васильевич

канд. ист. наук, ЧУ ООВО Институт экономики и культуры, г. Москва,  
Российская Федерация, e-mail: tian39@mail.ru

### Аннотация

В статье рассмотрена проблема развития института президентства в контексте возрождения России. Учреждение института президентства в 1991 г. ознаменовало переход страны на демократический путь развития. В первое десятилетие эта задача была осуществлена. В содержании политических реформ России с 2000-х гг. можно выделить решение проблем укрепления и развития института президентства. Политической основой развития института президентства стала доктрина возрождения России. Индикатором этого процесса стал второй Президент России В. В. Путин. Его приверженность к истокам российской государственности помогла создать целеустремленную команду стратегического менеджмента. Избрание В. В. Путина Президентом России на четвертый срок стало выражением народного доверия. Институт президентства играет важную роль в консолидации общества. Но легитимация Президента В. В. Путина проходила в контексте возрождения России. Действующий Президент внес свой вклад в развитие института президентства. В системе государственной власти после принятия ряда мер институт президентства был укреплен. Сложности в реализации программ по возрождению России обусловили применение неокорпоративных и неотрадиционалистских методов управления.

В связи с вертикализацией власти и откладыванием решения проблем коммуникации ослабляется устойчивость системы «институт президента – органы власти и управления – сетевое общество», усиливая деформационные риски. Становится необходимым тесное взаимодействие власти с гражданским обществом в решении неотложных вопросов внутренней политики.

Доктрина возрождения России как приоритет и политическая основа развития института президентства в контексте демократической легитимации сохраняет мобилизационную роль в обществе.

**Ключевые слова:** власть, возрождение, деформация, институт президентства, консолидация, легитимация, политический, реформа, рейтинг, Россия, эволюция.

**Цитирование:** Тян В.В. Доктрина возрождения России как политическая основа развития института президентства в демократическом транзите: новые моменты // Управление. 2020. № 1. С. 150–158.



## Doctrine of the revival of Russia as a political basis of development of the institute of presidency in democratic transit: new moments

Tyan Valentin

Candidate of Historical Sciences, Institute of Economics and Culture,  
Moscow, Russia, e-mail: tian39@mail.ru

---

### Abstract

---

The problem of developing the institute of presidency in the context of Russia's revival has been considered in the article. The establishment of the presidency institute in 1991 marked the country's transition to a democratic path of development. In the first decade, this task was carried out. In the content of Russia's political reforms since the 2000s, it is possible to emphasize the solution of the problems of strengthening and developing the institute of presidency. The doctrine of the revival of Russia became the political basis for the development of the institution of the presidency. The second President of Russia, V. V. Putin became an indicator of this process. His commitment to the origins of Russian statehood helped create a goal-oriented team of strategic management. V. V. Putin's election as President of the Russian Federation for the fourth term was an expression of national trust. The presidency institute plays an important role in consolidating society. But the legitimacy of the President of the Russian Federation V. V. Putin was held in the context of the revival of Russia. The current President has contributed to the development of the presidency institute. In the system of state power, after adopting a series of measures, the institute of presidency was strengthened. Difficulties in the implementation of programs for the revival of Russia caused the use of neo-corporate and non-traditionalist management methods.

In connection with the verticalization of power and the postponement of solving communication problems, the stability of the "Institute of the President – Government Authorities and Management – Network Society" system is weakened, reinforcing the deformation risks. It becomes necessary for the government to work closely with civil society in solving urgent domestic policy issues.

The doctrine of the revival of Russia as a priority and the political basis for the development of the institute of presidency in the context of democratic legitimation retains a mobilization role in society.

---

**Keywords:** power, revival, deformation, institute of presidency, consolidation, legitimation, political, reform, rating, Russia, evolution.

---

**For citation:** Tyan V.V. Doctrine of the revival of Russia as a political basis of development of the institute of presidency in democratic transit: new moments (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 150–158. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-150-158

---

Проблема развития института президентства в контексте возрождения России актуальна. Учреждение института президентства знаменовало собой переход страны к демократическому пути развития, к структурным преобразованиям во всех сферах общественной жизни. Реформы 90-х г XX в. заложили основы для формирования в России политической системы демократического государства. Дальнейшее развитие страны было предопределено эволюцией власти в условиях политической модернизации российского общества. Как известно, роль власти в судьбе страны – определяющая в период общественного кризиса. Но нелинейность политического процесса обусловлена конфликтным характером взаимодействия политических и социальных акторов.

Сподвижничество первого Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина и команды молодых реформаторов в демократизации российского общества оценивается неоднозначно, но признано. В сложных условиях переходного общества с его неопределенностями во всех сферах общественной жизни было оправдано политическое лидерство в демократических преобразованиях. Можно утверждать, деятельность первого Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина была проникнута пафосом обновления. Его постигла участь всех российских реформаторов.

В содержании политических реформ России с 2000-х гг. можно выделить решение проблем укрепления и развития института президентства. Политической основой развития института президентства стала доктрина возрождения России. Индикатором этого процесса стал второй Президент Российской Федерации В. В. Путин.

Общество одобряет деятельность Президента Российской Федерации (от двух третей до 84 % опрошенных). Это подтвердило избрание В. В. Путина на пост президента на два срока подряд. Его приверженность к истокам российской государственности помогла создать целеустремленную команду стратегического менеджмента. Его успехи в начале «нулевых» годов и в первое десятилетие XXI в. дали основание о проработке «амбициозных» планов.

Поскольку демократические преобразования в постсоветском обществе сильно подорвали авторитет института президентства, В. В. Путину, как главе государства, нужно было приложить усилия по поднятию его авторитета. Это было возможно при осуществлении стратегических задач развития страны. Можно утверждать, что концепция возрождения страны в общих чертах была сформулирована в выступлениях и политических решениях

Президента. Доктрина возрождения России восходит к идеям возрожденчества выдающихся русских философов первой белой эмиграции И. А. Ильина и Г. П. Федотова.

Доктрина возрождения России – приоритет и политическая основа развития института президентства в контексте демократической легитимации в активе В. В. Путина. В условиях неопределенности на политической развилке (или продолжение ельцинского импровизационного политического режима с «загогулинами», или формирование упорядоченного режима) потребовалось применение неокорпоративных и неотрадиционалистских методов решения сложных задач возрождения России.

### **Эволюция института президентства в России: смена приоритетов, подходов, парадигм**

Возрождение России, по мнению отечественных философов, возможно при установлении народоуластия. Однако для их реализации нужны проекты, идеи, политические основы.

Идея странового возрожденчества в российской общественно-политической мысли не нова и зародилась она на почве Западноевропейского Возрождения, которое помогло европейским народам после социальных и политических катастроф обустроить на гуманистических началах свои цивилизованные государства. В начале XX в., после первых социально-политических катаклизмов российские политические и социальные акторы ринулись в волны новых надежд. Победивший политический романтизм предложил народам Российской Империи воздушный замок в виде идеократического государства, где одна треть граждан имела судимость, а другая треть с рождения была причислена к чуждой социальной ориентации (дети лишенцев, пораженцев, депортированных, репрессированных, которые автоматически лишались свободы передвижения и т. д.). Следует отметить, что с распадом Российской Империи возрожденческие идеи спорадически возникают в умах россиян. Они могли сыграть важную роль в политической жизни страны. В том, что большевики так быстро и энергично взяли в свои руки все рычаги государственного управления, предложив малообразованной массе поражающую воображение программу обновления – построение социализма (отдаленно напоминающего христианский социализм, согласно Н. А. Бердяеву), – кроется причина триумфального шествия советской власти и всеобщего разочарования в конце 80-х гг. XX в. Политический романтизм спровоцировал в стране изощренную социальную стратификацию и селекцию (формирование новых людей для нового государства

(левый радикализм противоречит идее возрождения)). Следует отметить, в советском обществе (большинство православного вероисповедания), введенном в заблуждение (убежденность в возрождении христианского социализма), уделялось должное внимание к идее странового возрождения. Поэтому можно утверждать, что идея возрождения России развивалась среди первой белой эмиграции. К окончанию Второй мировой войны И. А. Ильин в статье о возрождении России утверждал: «Когда русские патриоты говорят о возрождении России, то они представляют себе обычно восстановление достойной государственной формы, возобновление осмысленного хозяйства, основанного на частной собственности, и возрождение свободной русской культуры...», говорил о том, что нужно сделать, если рухнет существующий режим: «И вот, очистившиеся должны помочь не очистившимся восстановить в себе живую христианскую совесть, веру в силу добра, верное чутье к злу, чувство чести и способность к верности. Без этого – Россию не возродить и величия ее не воссоздать. Без этого русское государство, после неминуемого падения большевизма, расплзется в хлябь и в грязь...» [5].

Возрождению России должно предшествовать духовное возрождение народа. Г. П. Федотов пишет: «Я не буду останавливаться здесь на политических условиях, совершенно бесспорных, русского возрождения. Таким неперемнным условием является создание национальной власти в России». Далее он констатирует: «Но нужно помнить, что для этой работы необходима сложная, посредственная трансмиссия этих духовных сил, что в деле национального возрождения участвуют: церковь, культура, государство. И здесь я останавливался преимущественно на втором члене, наиболее угрожаемом и наиболее сложном, связующем действие сил духовных с механизмом социальных потребностей» [14].

Оптимистические прогнозы выдающихся философов не оправдались, но они сохранили свое научное значение. В 1960-е гг. в советском обществе поднимается волна все большей политической эйфории постсталинского возрожденчества, как противовес эмигрантской, пафосным осуществлением программы КПСС. В 1980-е гг. КПСС «завалила» строительство нового общества, но осталась ядром политической системы. Режим функционирует на законных основаниях, но с утратой народного доверия. Деформирована система «власть – общество». По-прежнему бодро звучат майские и ноябрьские призывы. И все же манипулятивное управление с «колбасными» поездами и с именными карточками на водку и сахар отражало заметную эволюцию режима.

В годы перестройки с введением поста президента СССР появилась надежда на новое возрождение СССР. С началом 90-х гг. XX в. после учреждения института президентства в новой России усилилась в обществе вера в демократическое возрождение страны. И. Е. Андреева утверждает: «Б. П. Елизеев определяет институт президентства как интеграционный правовой институт, цель которого состоит в согласовании деятельности институтов государственной власти. Иначе, институт президента – это система конституционных норм, предметно и функционально определяющих правовой статус выборного главы государства, регулирующих его положение в системе государственных органов» [1].

Безальтернативность выбора – или погружение в кризис, или либеральные реформы – беспокоила Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина, который был вынужден объяснить необходимость «шоковой терапии» («во всем виноват Чубайс»), перед уходом в отставку просить «прощения», с этой проблемой столкнулся Президент Российской Федерации В. В. Путин, достаточно осведомленный в ситуации.

Институт президентства сыграл важнейшую роль в демократических преобразованиях России. В 1990-е гг. на реально зримое демократическое возрождение России у власти не было достаточных ресурсов. Известны намерения. Известна «Партия Возрождения России», созданная на рубеже веков председателем Государственной думы и членом КПРФ Г. Н. Селезневым и зарегистрированная в 2002 г. [15]. Она плохо вписывалась в российский политический мейнстрим, демократический тренд. Но поскольку приоритеты возрождения были определены действующей властью, эта партия оказалась на периферии электорального внимания общества. На рубеже веков Россия встала перед новым выбором. При заметном затишье в политической жизни не ускользают из поля зрения общества с намерением отдельных групп монополизировать институт президента.

Институт президента в Российской Федерации является системообразующим политическим институтом, ему отводится особое место в системе государственной власти. Поскольку цели и функции института президента – укрепление государственности России, защита политических свобод и прав всех россиян, он должен быть наделен соответствующими полномочиями (вертикализация власти и разделение полномочий укрепили позиции президента и ослабили позиции глав регионов). Важны характеристики института президентской власти.

А. Г. Рыжкова пишет: «Институт президентства – это совокупность государственно-правовых норм, которые регулируют формирование и функционирование

президентской власти». Далее исследователь отмечает: «Институт президентства в России имеет свои специфические формы организации и осуществления власти в политической системе российского общества, основываясь на его национально-исторических особенностях и традициях» [13, с. 138]. Институт президента, введенный в России в 1991 г., обозначил новый этап в российской государственности, однако не имел четко обозначенных полномочий. Верховный Совет РСФСР имел полномочия, упразднить институт президента. Можно выделить два этапа в деятельности института президента и развития института президентства. Первый - это 1990-е гг. Второй этап длится с 2000-х гг. по настоящее время. Огромная роль института президента в демократических преобразованиях связана с личностью Б. Н. Ельцина. Зарубежные и российские исследователи были убеждены в том, что при нем были заложены основы для развития страны, были приняты принципиальные политические решения, обеспечена свобода средств массовой информации, формировалась партийная система, начала функционировать политическая система нового типа, заложены основы для демократической российской идентификации.

Современный этап возрождения России определен деятельностью Президента Российской Федерации В. В. Путина, активизировавшего исследования о возрождении страны. Следует выделить психолого-акмеологический аспект личности в деятельности второго Президента Российской Федерации. Стиль правления отражает формат «Прямая линия» с Президентом Российской Федерации (тысячи обращений по вопросам, решаемыми местным самоуправлением). Политический ресурс президентской власти затрачивается на устройство мусорного полигона, тушение лесных пожаров и т. д. Изменить тренд развития института президентства с ситуативной фрагментации президентских полномочий на их индексацию требует его статус.

Одно из основных президентских полномочий — укрепление государственного суверенитета, преемственность и развитие лучших традиций.

Доктрина Возрождения России в контексте российской модернизации, намеченная в первых публичных выступлениях В. В. Путина, активизировала в научной и политической среде поиск концепций, стратегий, подходов и методов его осуществления. Стратегия 2020, национальные проекты, утвержденные Президентом Российской Федерации, увеличивают возможности индексации этого процесса. Субъекты научных дискуссий по указанной проблематике известны. Но дискуссия продолжается. К примеру: «Национальная доктрина России —

это теоретико-пропагандистское обоснование стратегии ее державного возрождения. Она содержит совокупность руководящих принципов государственной политики по самосохранению, самовоспроизводству и самосовершенствованию всех наших народов», — пишет П. Г. Белов [3].

В контекст национального возрождения России включают духовное возрождение. Исследователь М. М. Кривоносов настаивает на необходимости «духовного возрождения России» [7].

Анализируя проект национальной доктрины возрождения, отметим, что к тому времени обнародовано их было несколько. Отмечается, что Президент В. В. Путин приступил к реализации возрождения России. Следует отметить, у него была подготовлена цельная доктрина возрождения России, отраженная в различных документах: майские указы после вступления в должность президента страны, концепции безопасности России, в отдельных выступлениях. Выход страны из кризиса и становление на путь экономического, политического и духовного возрождения потребовали от власти принятия комплекса важнейших решений. По-прежнему он играет консолидирующую роль в обществе. Но долгое пребывание на высшей должности имеет риски появления группы, лоббирующей интересы небольших социальных групп. Они будут пытаться вовлечь в орбиту своих интересов институт. Политический режим на стадии становления политической системы и становления института президентства откатывается в неотрадиционализм. Некоторые исследователи имеют в виду авторитаризм. Часто этот стихийный процесс остается незамеченным. Обращая внимание на консолидирующую роль института президентства, Н. А. Баранов пишет: «В условиях когда общество оказалось социально и идеологически расколотым, в качестве основы государственной политики В. Путиным был избран принцип «социального контракта» — консолидации государства, бизнеса и общества, который позволял ему, с одной стороны, не отказываться от социальных обязательств перед гражданами, с другой стороны — от постулатов либеральной идеологии» [2].

Президентом В. В. Путиным был выбран путь административных реформ. Восстановление «вертикали» власти не привело к полному устранению проблемы. Он же закрепил политическое лидерство в осуществлений программ по возрождению России. Политическое лидерство легитимное. Но выявились новые моменты в эволюции института президентства в дискурсе странового возрожденчества. Признание приоритетности доверительности в социальном партнерстве. Проведенные

административные реформы усилили правовые рамки деятельности силовых ведомств, хотя не ограждают гражданское общество от отдельных корыстных представителей этих ведомств, наносящих огромный урон авторитету президентской власти, поскольку (назначения на руководящие должности этих ведомств производятся указом Президента. Изоляция оборотней-полковников воспринимается обществом позитивно. Проекты возрождения России требуют сильного менеджмента и активизации общественных структур. Вертикализация власти на фоне стихийной политической горизонтализации не снимает деформационные риски в демократической системе.

Отдельные представители силовых ведомств «крышуют» бизнес, часто участвуют в рэкрете и т. д. Деформационные риски плохо устраняются — тем самым снижается уровень доверия к власти. В. В. Путин счел необходимость принять меры по пресечению проникновения криминала во власть [10].

Новый порыв возрождения России, обозначивший второй президент Российской Федерации В. В. Путин, который воспринял распад СССР как геополитическая катастрофа XX в. Но инерция распада начала подтачивать и Россию. Была осознана необходимость обозначения нового вектора развития. Об этом В. В. Путин метафорично (для широкой аудитории) говорил и деятельностью на посту Президента Российской Федерации. Ком Карпантьев де Гурдон пишет: «Путин возродил на распутье ностальгии и амбиций имперскую душу России. Этот политический маэстро сохранил в течение последних 15 лет большую часть поддержки своих соотечественников, обратившись к их заветным желаниям, их патриотизму, стремлению к национальному величию и романтизму» [6]. Поскольку контекст Возрождения России видится в сфере деятельности Президента Российской Федерации, то людей волнует вопрос: что возрождается.

«Экономическое, политическое и военное возрождение России было неожиданным для ее западных соседей. В 1994–1999 гг. такую возможность никто не предполагал» — пишет Р. А. Медведев [9].

Правда, О. Боровских берет под сомнение экономическое возрождение, утверждая, что в стране создана «спекулятивная экономика» [4]. Но успехи в возрождении России реальны. Это отмечалось Председателем Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации В. И. Матвиенко при вручении ей ордена Андрея Первозванного 23 мая 2019 г.: «Скажу честно: работать с вами непросто, нелегко. Вы очень строгий, требовательный руководитель и всегда нацелены на результат. Я благодарна

судьбе за то, что у меня была возможность быть причастной к той вашей нелегкой, непростой деятельности по возрождению России в самое трудное для нее время». Далее она отметила: «Вы подняли страну с колен, вы сохранили Россию, которой грозила судьба Советского Союза, сохранили ее суверенитет. Вы из руин возродили вооруженные силы, и сегодня у нас лучшая армия, оснащенная самым современным вооружением. А главное — вы вернули людям веру и достоинство, уважение к России в мире» [8]. Обращается внимание на строгость и требовательность первого руководителя страны, его целеустремленность, а также нацеленность на результат. Такие качества руководителя и сегодня оцениваются высоко. Тут важен взгляд изнутри власти. Поэтому надо отнестись с должным вниманием. Особо подчеркивается, что В. В. Путин строгий и требовательный руководитель. Высокие критерии, но из арсенала не далее посттрадиционного управления. Если управление нацелено на результат, то возникает проблема этизма власти при постановке трудновыполнимых задач перед управляемыми. Слабость политических сил в некотором смысле компенсируется общественным сознанием и общественным мнением. Но так было не всегда. Выполнение задач возрождения России возлагалась на сильную команду. Руководители субъектов в эту команду не входили. Совет Федерации Федерального собрания Российской Федерации составили представители региональных органов власти. Неизбежно упрощение формы управления и снижение его качества. Возрождается жизнеспособное в самодержавной России и Страны Советов. Если из самодержавной России, то это помимо Государственной думы аллюзии от триады. Поскольку Россия вышла из развала великой державы ослабленной во многих отношениях, перед новой Россией встала задача, вытекающая из логики развития — возрождения страны. Мир воспринял эти интенции новой российской власти спокойно, с пониманием отнесся к усилиям власти в этом направлении.

Поскольку наше исследование посвящено внутренней политике России, то оставим за пределами исследования внешнеполитический аспект российской власти. Он повлиял на внутривластный курс власти. Собранность команды означает позитивный момент, сужение круга участников принятия решений повышает ответственность властных структур. Е. В. Реутов утверждает: «На основании данных регионального социологического исследования фиксируется близость показателей доверия к власти и удовлетворенности населения деятельностью властных структур. Утверждается, что доверие к власти

как форма личного позитивного отношения к политическим институтам, персонам и процедурам приобретает большую роль в условиях индивидуализации политического процесса» [12, с. 172].

Избрание В. В. Путина Президентом Российской Федерации на четвертый срок стало выражением народного доверия. Институт президентства играет важную роль в консолидации общества. Но легитимация Президента В. В. Путина проходила в контексте возрождения России. В. В. Путин внес свой вклад в развитие института президентства. В системе государственной власти после принятия ряда мер институт президентства был укреплен. Сложности в реализации программ по возрождению России обусловило применение неокорпоративных и неотрадиционалистских методов управления, а также избрание В. В. Путина на третий и четвертый сроки президентского мандата. Общество оказывало ему высокое доверие.

С прошлого года наметилось снижение уровня доверия к Президенту Российской Федерации В. В. Путину. По данным ВЦИОМ, на 19 мая 2019 г. рейтинг доверия к нему снизился до 31,7 %, при одобрении его деятельности до 66 % россиян [11]. Ничего тревожного в этих текущих индексах изменений настроений людей нет. Забота власти о государственном суверенитете, о статусе страны находили понимание у большинства граждан страны. Но для решения насущных социальных проблем было необходимо более тесное взаимодействие власти и общества на основе диалога. И откладывание решения проблем коммуникации сказывается на устойчивости системы «Институт президента – органы власти и управления – сетевое общество», усиливаются деформационные риски. Следовательно, до тревожного сигнала еще далеко. Его может и не быть. Так называемые системные и околотрадиционные партии финансируются государством. Они не могут быть нелояльны главе государства. Полагают, что сформировавшейся политической системе противопоставлены конфликтные ситуации. Очевидна не нейтрализация, а маргинализация оппозиции. И все же неустойчивая модель политической системы как неплюралистическая не может быть таковой в своей зонтичности. Но при переходной, «полупрезидентской системе» (О. И. Зазнаев) образуется своего рода «властная плазма» (Ю. С. Пивоваров), что осложняет процесс позитивной консолидации общества. Поскольку судьба страны зависит от взаимоотношения между властью и обществом, то нелинейность политического процесса обусловлена меняющимся характером взаимодействия политических и социальных акторов. Отметим,

проблемы коммуникации и деформационных рисков в системе «институт президентства – органы власти и управления – общество» в случае их откладывания транслируются в общественный дискурс. В развитии института президентства нами выявлены новые моменты. Авторские предложения по решению этих проблем основаны на цивилизационном дискурсе и анализе политической практики России: комплексный мониторинг процесса, налаживание обратной связи на основе заинтересованности сторон, создание сети независимых средств массовой информации, финансируемой не из бюджета и т. д. В этой ситуации развитие политического плюрализма, решения проблемы прозрачности политической легитимации власти отвечают интересам общества. Не созданы условия, а также механизмы по решению этой комплексной проблемы. Эти проблемы должны быть выведены из контекста возрождения России. Ностальгический запрос общества на авторитарное управление (встречающееся в президентском правлении) носит эмоциональный характер. Авторитарное управление склонно к спаянной команде. В логике политического процесса команду в перспективе должна сменить другая команда, поскольку эволюция президентской власти в контексте возрождения России не означает политический застой.

### Заключение

В связи с вертикализацией власти и откладыванием решения проблем коммуникации ослабляется устойчивость системы «Институт президента – органы власти и управления – сетевое общество», усиливая деформационные риски, что заставляет вносить коррективы и в стратегию развития и в доктрину возрождения страны. Без тесного взаимодействия власти и гражданского общества невозможно принятие взвешенных решений по важным вопросам внутренней политики.

Доктрина возрождения России как приоритет и политическая основа развития института президентства в контексте демократической легитимации сохраняет мобилизационную роль в обществе.

Поскольку нелинейность политического процесса обусловлена меняющимся характером взаимодействия политических и социальных акторов, то необходимо повысить уровень этого взаимодействия. Отметим, проблемы коммуникации и деформационных рисков в системе «институт президентства – органы власти и управления – общество» в случае их откладывания транслируются в общественный дискурс. В развитии института президентства нами выявлены новые моменты. Авторские

предложения по решению этих проблем основаны на цивилизационном дискурсе и анализе политической практики России: комплексный мониторинг процесса, налаживание обратной связи на основе заинтересованности сторон, создание сети независимых средств массовой информации, финансируемой не из бюджета и т. д. В этой ситуации развитие политического плюрализма, решения проблемы прозрачности политической легитимации власти отвечают интересам общества. Не созданы условия, а также механизмы по решению этой комплексной проблемы. Эти проблемы должны быть выведены из контекста возрождения России. Ностальгический запрос общества на авторитарное управление (встречающееся в президентском правлении) носит эмоциональный характер. Авторитарное управление склонно к спаянной команде. В логике политического процесса команду в перспективе должна сменить другая команда, поскольку эволюция президентской власти в контексте возрождения России не означает политический застой. По нашему мнению, современная российская политическая система содержит элементы плюралистической системы. Однако не наблюдается циркуляция элит (одна команда сменяет другую). Наблюдается естественная и стихийная циркуляция элит. Это влияет на отношение общества к Президенту Российской Федерации.

Актуализируется проблема теоретико-методологического обеспечения программы Российского Возрождения. Эволюция президентской власти не носит случайный характер, ибо она характеризует сущность власти. Персонификация власти отразится прямым образом на картине возрождения. Характер эволюции президентской власти отражается на динамике возрождения, поскольку ею заложены основы возрождения сильной России. Государственность и духовное единение нации — приоритеты действующего президента России. Подавляющее большинство россиян одобряет деятельность Президента в этом направлении. Но команда возрожденчества, сформированная в силу обстоятельств Президентом, минуя демократические процедуры, не исчезает с политической арены. Она занимает иные позиции. Но ее политический опыт будет востребован в будущей плюралистической системе. В этом заключается парадокс майского опроса общественного мнения в 2019 г. Новая команда, которой общество доверяло, должна быть сформирована на принципах федерализма, поскольку стратегическая цель власти — возрождение России как суверенного федеративного государства. Задача общества: оберегание института президента от конфликта интересов, для благополучия каждого гражданина России.

### Библиографический список

1. Андреева, И. Е. Становление и развитие института президентства в РФ // Армия и общество. 2013. № 2 (34) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-institutaprezidentstva-v-rf> (дата обращения: 13.02.2020).
2. Баранов, Н. А. Политический режим современной России // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. № 2 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskiy-rezhim-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 13.02.2020).
3. Белов, П. Г. Национальная доктрина России // Золотой Лев [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.zlev.ru/35\\_4.htm](http://www.zlev.ru/35_4.htm) (дата обращения: 13.02.2020).
4. Боровских, О. Спекулятивная экономика — это гибель // student2.ru — сборник публикаций, конспектов, лекций и других учебных материалов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://student2.ru/ekonomika/1836689-spekulyativnaya-yekonomika-yetogibel/> (дата обращения: 13.02.2020).
5. Ильин, И. А. Наши задачи: историческая судьба и будущее России: статьи 1948-1954 гг.: в двух томах / Сост. и авт. вступ. ст. И. Н. Смирнов. — Москва: Парог, 1992 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://apocalypse.orthodoxy.ru/problems/> (дата обращения: 13.02.2020).

### References

1. Andreeva I. E. Stanovlenie i razvitie instituta prezidentstva v RF [*Formation and development of the Institute of presidency in the Russian Federation*], *Armiya i obshchestvo*, 2013. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-institutaprezidentstva-v-rf> (accessed 13.02.2020).
2. Baranov N.A. Politicheskii rezhim sovremennoi Rossii [*Political regime of modern Russia*], *Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena*, 2007, no. 2, pp. 54–63. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskiy-rezhim-sovremennoy-rossii> (accessed 13.02.2020).
3. Belov P. G. Natsional'naya doktrina Rossii [*National doctrine of Russia*], *Zolotoi Lev*. Available at: [http://www.zlev.ru/35\\_4.htm](http://www.zlev.ru/35_4.htm) (accessed 13.02.2020).
4. Borovskikh O. Spekulyativnaya ekonomika — eto gibel' [*Speculative economy is death*], *student2.ru — sbornik publikatsii, konspektov, lektsii i drugikh uchebnykh materialov [student2.ru — a collection of publications, abstracts, lectures and other educational materials]*. Available at: <https://student2.ru/ekonomika/1836689-spekulyativnaya-yekonomika-yetogibel/> (accessed 13.02.2020).
5. Il'in I. A. Nashi zadachi: istoricheskaya sud'ba i budushchee Rossii: stat'i 1948-1954 gg.: v dvuk tomakh [*Our tasks: historical fate and future of Russia: articles 1948-1954: in two volumes*], *Sost. iavt. vstup. st. I. N. Smirnov*, Moscow,

6. Карпантье де Гурдон, К. Россия при Путине переживает национальное возрождение // Путин сегодня. 2016. 22 дек. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.putin-today.ru/archives/38845> (дата обращения: 13.02.2020).
7. Кривоносов, М. М. Духовное возрождение России // Мировлюбие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://миролюбие.com/duhovnoe-vozhrozhdenie-rossii/> (дата обращения: 13.02.2020).
8. Матвиенко назвала Путина строгим и требовательным руководителем // ТАСС. 2019. 23 мая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/politika/6463009> (дата обращения: 13.02.2020).
9. Медведев, Р. А. Время Путина? Возрождение России. М.: Издательство «АСТ», 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biography.wikireading.ru/187122> (дата обращения: 13.02.2020).
10. Путин: назначение губернаторов ограждает общество от проникновения криминала во власть // Вести.Ру. 2010. 16 дек. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vesti.ru/doc.html?id=414411> (дата обращения: 13.02.2020).
11. Рейтинг доверия Путина снизился до исторического минимума. ВЦИОМ // Коммерсантъ. 2019. 25 мая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3981833> (дата обращения: 13.02.2020).
12. Реутов, Е. В. Роль доверия в легитимации власти // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. 2014. № 21 (192) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-doveriya-v-legitimatsii-vlasti> (дата обращения: 13.02.2020).
13. Рыжкова, А. Г. Характерные особенности института президентства в РФ на современном этапе // Молодой ученый. 2018. № 10. С. 138–140.
14. Федотов, Г. П. Будет ли существовать Россия? // Библиотека «Вѣхи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vehi.net/fedotov/rossiya.html> (дата обращения: 13.02.2020).
15. Официальный сайт Партии Возрождения России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://p-v-ros.ru> (дата обращения: 13.02.2020).
- Rarog, 1992. Available at: <http://apocalypse.orthodoxy.ru/problems/> (accessed 13.02.2020).
6. Karpant' e de Gurdon K. Rossiya pri Putine perezhivaet natsional'noe vozrozhdenie [Russia under Putin is experiencing a national revival], Putin segodnya [Putin today], 2016, 22 dek. Available at: <https://www.putin-today.ru/archives/38845> (accessed 13.02.2020).
7. Krivonosov M. M. Dukhovnoe vozrozhdenie Rossii [Spiritual revival of Russia], Mirolyubie. Available at: <https://миролюбие.com/duhovnoe-vozhrozhdenie-rossii/> (accessed 13.02.2020).
8. Matvienko nazvala Putina strogim i trebovatel'nym rukovoditelem [Matvienko called Putin a strict and demanding leader], TASS, 2019, 23 maya. Available at: <https://tass.ru/politika/6463009> (accessed 13.02.2020).
9. Medvedev R. A. Vremya Putina? Vozrozhdenie Rossii [Putin's Time? Revival of Russia], Moscow, Izdatel'stvo "AST". Available at: <https://biography.wikireading.ru/187122> (accessed 13.02.2020).
10. Putin: naznachenie gubernatorov ograzhdaet obshchestvo ot proniknoveniya kriminala vo vlast' [Appointment of governors protects society from penetration of criminal into the power], Vesti.Ru, 2010, 16 dek. Available at: <https://www.vesti.ru/doc.html?id=414411> (accessed 13.02.2020).
11. Reiting doveriya Putina snizilsya do istoricheskogo minimuma. VTSIOM [Putin's confidence rating has fallen to a historic low. VTSIOM], Kommersant, 2019, 25 maya. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3981833> (accessed 13.02.2020).
12. Reutov E. V. Rol' doveriya v legitimatsii vlasti [The role of trust in the legitimization of power], Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya. Politologiya, 2014, no. 21 (192). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-doveriya-v-legitimatsii-vlasti> (accessed 13.02.2020).
13. Ryzhkova A. G. Kharakternye osobennosti instituta prezidentsva v RF na sovremennom etape [Characteristic features of the institute of presidency in the Russian Federation at the present stage], Molodoi Uchenyi, 2018, no. 10, pp. 138–140.
14. Fedotov G. P. Budet li sushchestvovat' Rossiya? [Whether there will be Russia?], Biblioteka "Vekhi". Available at: <http://www.vehi.net/fedotov/rossiya.html> (accessed 13.02.2020).
15. Ofitsial'nyi sait Partii Vozrozhdeniya Rossii [Official website of the Party of Revival of Russia]. Available at: <http://p-v-ros.ru> (accessed 13.02.2020).