

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

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.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Глазьев С.Ю. (Московский государственный университет
им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Азоев Г.Л. (Государственный университет управления, г. Москва)
Акаев А.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)
Афанасьев В.Я. (Государственный университет управления, г. Москва)
Ашмарина С.И. (Самарский государственный экономический университет, г. Самара)
Буренко В.И. (Московский гуманитарный университет, г. Москва)
Ваганова О.В. (Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород)
Волох В.А. (Государственный университет управления, г. Москва)
Грошев И.В. (Государственный университет управления, г. Москва)
Джордж Филипп (Ксавьерский институт менеджмента и предпринимательства, Индия)
Егоршин А.П. (Нижегородский институт экономики и менеджмента, г. Нижний Новгород)
Зайцев А.Г. (Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел)
Иванова О.П. (Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, г. Великий Новгород)
Коротков Э.М. (Государственный университет управления, г. Москва)
Крыштановская О.В. (Государственный университет управления, г. Москва)
Латфуллин Г.Р. (Государственный университет управления, г. Москва)
Линник В.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)
Морозова Е.Г. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Мюллер-Штевенс Гюнтер (Международный институт менеджмента Университет, Швейцария)
Перетти Жан-Мари (Высшая школа экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корски, Франция)
Першуков В.А. (Российская академия естественных наук, г. Москва)
Плахин А.Е. (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)
Попова Е.В. (Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар)
Райченко А.В. (Государственный университет управления, г. Москва)
Романов Р.М. (Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Руденко М.Н. (Пермский государственный исследовательский университет, г. Пермь)
Сакульева Т.Н. (Государственный университет управления, г. Москва)
Святлов С.А. (АО «ForteBank», АО «Университет Нархоз», Казахстан)
Синг Анеш (Университет Квазулу-Наталь, ЮАР)
Сороко А.В. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Уколов В.Ф. (Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), г. Москва)
Федченко А.А. (Воронежский государственный университет, г. Воронеж)
Хорин А.Н. (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)
Чудновский А.Д. (Государственный университет управления, г. Москва)
Шабров О.Ф. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Шамшиев Ч.Б. (Центр экономических исследований университета Париж VIII, Франция)
Шольц Маркус (Школа бизнеса Университета Пфорцхайм, Германия)
Шомова С.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва)
Щербинин А.И. (Томский государственный университет, Институт политических исследований, г.Томск)
Эриашвили Н.Д. (Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Государственный университет управления, г. Москва)
Язев В.А. (Азиатская парламентская ассамблея, г. Москва)
Яковлев А.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)
Яковлева Н.В. (Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск)

Главный редактор

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

Заместители главного редактора:

Сакульева Т.Н. – канд. экон. наук

Линник В.Ю. – д-р экон. наук

Чудновский А.Д. – д-р экон. наук

Ответственный за выпуск

Алексеева Л.Н.

Редактор

Таланцева Е.В.

Редактор перевода

Меньшиков А.В.

Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Гусева Е.А.

Технический редактор

Детярёва О.А.

Миссия журнала – формирование международного уровня представления научных исследований и информации об управлении.

Тематические направления публикаций: государственное и муниципальное управление; межотраслевой менеджмент; управление в сфере экономики: проблемы и перспективы; управление процессами; информационные технологии в управлении; вызовы и угрозы.

Целевая аудитория журнала – экономисты-исследователи, ведущие практики, руководители федеральных и региональных органов власти, топ-менеджеры и аналитики, преподаватели и студенты вузов.

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».



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.

Подписано в печать 24.03.2021

Формат 60х90/8

Объем 18,75 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 234

Подписной индекс в электронном каталоге

ОАО Агентство «Роспечать» – Я5961

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

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

Адрес редакции:

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

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: ic@guu.ru

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

Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"
99 Ryazanskii Prospect, Moscow, 109542, Russia

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

CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD

S.Yu. Glaz'ev (Glaziev S.) (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

EDITORIAL BOARD

V.Ya. Afanasyev (State University of Management, Moscow)
A.A. Akaev (National Research University Higher School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow)
S.I. Ashmarina (Samara State University of Economics, Samara)
G.L. Azoiev (State University of Management, Moscow)
V.I. Burenko (Moscow University for the Humanities, Moscow)
O.V. Vaganova (Belgorod State University, Belgorod)
A.D. Chudnovskii (State University of Management, Moscow)
A.P. Egorshin (Nizhny Novgorod Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod)
A.G. Zaitsev (Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel)
O.P. Ivanova (Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod)
N.D. Eriashvili (Academy of the Prosecutor General of the Russian Federation, State University of Management, Moscow)
I.V. Groshev (State University of Management, Moscow)
A.N. Khorin (Lomonosov Moscow State University, Moscow)
E.M. Korotkov (State University of Management, Moscow)
O.V. Kryshchanovskaya (State University of Management, Moscow)
G.R. Latfullin (State University of Management, Moscow)
V.Yu. Linnik (State University of Management, Moscow)
E.G. Morozova (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
Müller-Stewens, Günter (Professor of the International Institute of Management at San-Gallen University, Switzerland)
J.M. Peretti (Higher School of Economics and Commerce Paris (ESSEC) and the Corsica University, France)
V.A. Pershukov (Russian Academy of Natural Sciences, Moscow)
A.E. Plakhin (Ural State University of Economics, Ekaterinburg)
E.V. Popova (Kuban State Agrarian University, Krasnodar)
J. Philip (Xavier Institute of Management and Entrepreneurship, India)
A.V. Raichenko (State University of Management, Moscow)
R.M. Romanov (Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
M.N. Rudenko (Perm State University, Perm)
T.N. Sakul'eva (State University of Management, Moscow)
Marcus Scholz (Head of Business School at Pforzheim University, Germany)
O.F. Shabrov (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
Ch.B. Shamshiev (Center for Economic Research, University Paris, France)
A.I. Shcherbinin (Tomsk state university, Institute for Political Studies, Tomsk)
S.A. Shomova (National Research University Higher School of Economics, Moscow)
A.M. Singh (University KwaZulu-Natal, SAR)
A.V. Soroko (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
S.A. Svyatov (JSC "ForteBank", JSC "University of Narchos", Kazakhstan)
V.F. Ukolov (Moscow International Higher School of Business "MIRBIS" (Institute), Moscow)
A.A. Fedchenko (Voronezh State University, Voronezh)
V.A. Volokh (State University of Management, Moscow)
V.A. Yazev (Asian Parliamentary Assembly, Moscow)
A.Yu. Yakovlev (State University of Management, Moscow)
N.V. Yakovleva (South Ural State University, Chelyabinsk)

Editor-in-Chief

I.V. Groshev – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation

Deputy Editors-in-Chief

T.N. Sakul'eva – Cand. Sci. (Econ.)
V.Yu. Linnik – Dr. Sci. (Econ.)
A.D. Chudnovskii – Dr. Sci. (Econ.)

Responsible for issue

L.N. Alekseeva

Editor

E.V. Talantseva

Translation editor

A.V. Menshikov

Executive editor and desktop publishing

E.A. Guseva

Technical editor

O.A. Degtyareva

The journal's mission is to create an international level of scientific research and management information.

Thematic areas of publications: state and municipal administration; m-sector management, management in the economy: problems and prospects; process management; information technology in management; challenges and threats.

The magazine's target audience are research economists, leading practitioners, heads of Federal and regional authorities, TOP managers and analysts, teachers and University students.

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)».



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.

Signed to print 24.03.2021

Format 60x90/8

Size is 18,75 printed sheets

Offset paper

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order № 234

Publishing: Publishing house of the State University of Management
99 Ryazanskii Prospect, Moscow, 109542, Russia

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.

Tel.: (495) 377-90-05.

E-mail: ic@guu.ru

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

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Приоритетные направления повышения диверсификации экономики региона <i>Авезова М.М., Мансурова М.Г.</i>	5
Эмиграция из Таджикистана в страны Балтии: тенденции и перспективы развития <i>Рахмонов А.Х.</i>	16

МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Управление фирмой в условиях перемен <i>Мацкуляк И.Д., Кулигин В.Д., Мацкуляк Д.И.</i>	27
---	----

УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Путь к устойчивости пенсионной системы в историческом контексте <i>Мертл Я., Валенчик Р.</i>	40
Кооперация и субконтракция предприятий как форма углубления процесса интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза <i>Урунов А.А., Морозова И.М.</i>	49

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Управление человеческим капиталом в условиях пандемии и кризиса <i>Байдыбекова С.К.</i>	61
Анализ типологий отмывания доходов при совершении экспортных операций <i>Бекетнова Ю.М.</i>	72
Развитие карьеры персонала организации <i>Филясова Ю.А.</i>	80
Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве <i>Хиль Мартинес М.А., Воронцова Ю.В.</i>	92

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Анализ текущей ситуации в сфере применения электронных сервисов в сирийских банках и перспектив их развития <i>Васильева Е.В., Алханнаш А.</i>	101
Омниканальный маркетинг и beacon-технологии: опыт и перспективы в Европе <i>Сазонов А.А., Сазонова М.В.</i>	112
Исследование производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов в Российской Федерации <i>Токарев Б.Е.</i>	127

ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

Инновационные подходы к проведению таможенных проверок участников внешнеэкономической деятельности <i>Гупанова Ю.Е., Лемак А.С.</i>	140
---	-----

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Priority directions for increasing diversification of the regional economy <i>M.M. Avezova, M.G. Mansurova</i>	5
Emigration from Tajikistan to the Baltic States: trends and prospects of development <i>A.Kh. Rakhmonov</i>	16

MANAGEMENT IN VARIOS INDUSTRIES

Managing a firm in the face of change <i>I.D. Matskulyak, V.D. Kuligin, D.I. Matskulyak</i>	27
--	----

MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

The path forward for sustainability of the pension system in a historical context <i>J. Mertl, R. Valenčík</i>	40
Cooperation and subcontracting enterprises as a form of deepening the process of integration within the Eurasian Economic Union <i>A.A. Urunov, I.M. Morozova</i>	49

PROCESS MANAGEMENT

Human capital management in a pandemic and crisis <i>S.K. Baydybekova</i>	61
Analysis of typologies of money laundering in fulfillment of export transactions <i>Ju.M. Beketnova</i>	72
Organizational personnel career development <i>Yu.A. Filyasova</i>	80
Research of the peculiarities of enterprises' work organization in the intercultural space <i>M.A. Gil Martínez, Yu.V. Vorontsova</i>	92

INFORMATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

Analysis of the current situation in the field of electronic services in Syrian banks and prospects for their development <i>E.V. Vasilieva, A. Alhannash</i>	101
Omnichannel marketing and beacon technologies: experience and prospects in Europe <i>A.A. Sazonov, M.V. Sazonova</i>	112
Research on the segments performance of the innovative startups ecosystem in the Russian Federation <i>B.E. Tokarev</i>	127

THREATS AND CHALLENGES

Innovative approaches to customs inspections of participants in foreign economic activity <i>Yu.E. Gupanova, A.S. Lemak</i>	140
--	-----

Приоритетные направления повышения диверсификации экономики региона

Авезова Махбуба Мухамедовна¹

Д-р экон. наук, ORCID: 0000-0002-6118-8321, e-mail: avezova@rambler.ru

Мансурова Мафтунахон Гуфроновна¹

Аспирант, ORCID: 0000-0002-7185-8392, e-mail: m88_mansurova@mail.ru

¹Худжандский политехнический институт Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими, 735700, ул. Ленина, 226, г. Худжанд, Республика Таджикистан

Аннотация

Рассмотрены вопросы повышения уровня диверсификации экономики как эффективное направление достижения стратегии устойчивого развития региона. Проведен анализ современного состояния экономики Согдийской области Республики Таджикистан, рассчитаны отраслевые показатели диверсификации и средний уровень диверсификации экономики региона. Оценка, проведенная на основе существующей методики, показала необходимость продолжения процесса диверсификации, но не указывает на то, какие отрасли необходимо диверсифицировать в первую очередь.

Для выявления приоритетных отраслей в проведении диверсификации разработана матрица ранжирования отраслей экономики. В качестве индикаторов в матрице использованы коэффициенты диверсификации и структурный коэффициент, что позволяет оценить существующий уровень диверсификации отраслей региона и определить приоритетные отрасли (торговля, сельское хозяйство и промышленность), обладающие необходимым экономическим потенциалом.

Рассмотрен опыт успешных стран, достигших высокого уровня развития экономики в результате повышения уровня диверсификации, на основе которых сделаны рекомендации для Согдийской области Таджикистана с целью достижения устойчивого регионального экономического роста. Результаты исследования могут быть использованы в процессах разработки стратегии развития регионов страны и государственного регулирования пространственного развития.

Ключевые слова: диверсификация, устойчивое развитие, регион, отрасль, матрица ранжирования, коэффициент диверсификации, структурный коэффициент, приоритетное направление, обрабатывающая промышленность

Для цитирования: Авезова М.М., Мансурова М.Г. Приоритетные направления повышения диверсификации экономики региона//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 5–15. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-5-15

Priority directions for increasing diversification of the regional economy

Mahbuba M. Avezova¹

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: 0000-0002-6118-8321, e-mail: avezova@rambler.ru

Maftuna G. Mansurova¹

Postgraduate Student, ORCID: 0000-0002-7185-8392, e-mail: m88_mansurova@mail.ru

¹Khujand Polytechnic Institute of the Tajik Technical University named after academic M.S. Osimi, 226 Lenina ul., Khujand, 735700, Republic of Tajikistan

Abstract

The article considers the issues of increasing the level of economic diversification as an effective direction for achieving the strategy of sustainable development of the region. The paper carries out the analysis of the current state of the economy of the Sughd region of the Republic of Tajikistan, calculates the sectoral indicators of diversification and the average level of diversification of the regional economy. An assessment based on the existing methodology showed the need to continue the diversification process, but does not indicate which industries should be diversified first.

In order to identify priority sectors in carrying out diversification, a ranking matrix for economic sectors has been developed. The diversification coefficients and the structural coefficient were used as indicators in the matrix, which makes it possible to assess the existing level of diversification of the region's industries and determine the priority sectors (trade, agriculture and industry), which have the necessary economic potential.

The article also considers the experience of successful countries that have reached a high level of economic development as a result of increasing the level of diversification, on the basis of which recommendations for the Sughd region of Tajikistan are substantiated in order to achieve sustainable regional economic growth. The research results can be used in the processes of developing a strategy for the development of the country's regions and state regulation of spatial development.

Keywords: diversification, sustainable development, region, industry, ranking matrix, diversification ratio, structural factor, priority direction, manufacturing industry

For citation: Avezova M.M., Mansurova M.G. (2021). Priority directions for increasing diversification of the regional economy. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 5–15. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-5-15



Введение [Introduction]

В настоящее время многие страны и регионы в процессе своего развития сталкиваются с многочисленными структурными препятствиями и находятся в поиске эффективных путей и приоритетных направлений, способствующих как обеспечению устойчивого развития, так и способности противостоять внутренним и внешним негативным воздействиям. В условиях постоянной изменчивости один из способов достижения эффективной стратегии развития, преодоления различных барьеров и сохранения экономической стабильности — повышение уровня диверсификации экономики регионов. Выявление отраслей, обладающих высоким потенциалом для проведения диверсификации, также играет большую роль в снижении уязвимости регионов, а от правильного выбора приоритетных направлений зависит улучшение результатов их экономической деятельности.

В широком смысле экономическая сущность диверсификации экономики региона определяется как всесторонне развитое многоотраслевое хозяйство, обеспечивающее относительную устойчивость к экономическим кризисам. Необходимо отметить, что эффективная реализация перспективных направлений диверсификации экономики региона и создание условий для ее повышения в большой степени зависит от активной роли государства в постоянной разработке необходимых мероприятий. Однако следует учесть, что регионы и страны отличаются по экономическим, географическим и политическим условиям, и не существует готовых одинаковых решений для проведения диверсификации с целью обеспечения устойчивого экономического развития, то есть страны или регионы, имеющие преимущественно схожие исходные условия, могут следовать успешному опыту развитых стран. Экономическое развитие — не просто процесс постоянного улучшения производства одного и того же набора товаров, а что более важно, это процесс, который требует приобретения более сложного набора навыков для перехода к новым видам деятельности с более высоким уровнем производительности. Следовательно, те страны и регионы, производственная структура которых основана на видах деятельности с высокой производительностью, будут иметь более высокие темпы развития, и их опыт развития может быть адаптирован для других экономик мирового хозяйства, в том числе Таджикистана.

Исходя из сказанного выше цель исследования определяется как развитие методических положений по обоснованию приоритетных направлений повышения диверсификации экономики региона.

Теория и методы [Theory and methods]

В исследованиях, посвященных вопросу диверсификации экономики региона, успешно и всесторонне разработаны теоретические вопросы диверсификации региона и методический аппарат оценки уровня его диверсификации в трудах Дж. Имбс, Р. Ваксиарг, Р. Оти, П. Агион, Р. Хаусманн, Т. Рирдон, Л. В. Тургановой, А. А. Кофанова, Л. Н. Паньковой, С. А. Генераловой. В то же время вопросы влияния изменения уровня диверсификации на устойчивое развитие региона недостаточно изучены.

В историческом контексте прослеживается чередование трех подходов к изменению уровня диверсификации и его влияния на устойчивое развитие экономики:

- ресурсный подход, когда диверсификация преимущественно осуществляется в зависимости от того, какими ресурсами располагает регион. Используя исходные данные о количестве и объеме имеющихся ресурсов в регионе и опираясь на эти данные, определяют, до какой степени можно повысить уровень диверсификации в отраслях промышленности [Auty, 2001];
- кластерный подход предполагает косвенное воздействие на промышленное развитие через создание условий для расширения бизнеса, при этом кластеры выполняют роль центров развития и точек роста диверсификации экономики региона [Кофанов, 2008];
- подход, основанный на видах стратегии диверсификации, в частности, на концентрической диверсификации, которую можно рассматривать как пополнение ассортимента новыми товарами, с технической и маркетинговой стороны имеющими сходство с существующими видами продукции региона. Целью такого вида диверсификации является преобразование межфирменных стратегических соответствий в качественно новое конкурентное преимущество, недоступное каждому из предприятий в регионе в условиях независимого осуществления деятельности. Преимущество этого подхода заключается в том, что ориентируясь на использование совпадений цепочек ценностей или их звеньев, можно достичь синергетического эффекта, усиливающего конкурентную позицию отраслей по двум основным причинам: экономия на масштабах деятельности и повышение устойчивости региона в кризисные моменты благодаря связям и взаимной поддержке направлений бизнеса. Производство освоенной продукции и работа в традиционной отрасли могут оказаться при умелом управлении менее рискованным делом, чем выход на новые для региона

отрасли [Панькова, Борис, 2012]. При таком подходе важным моментом является положение о том, что для реализации стратегии концентрической диверсификации не требуется больших объемов капитальных вложений, так как она основана на более эффективном или полном использовании существующих технологий и других видов ресурсов в регионе.

Вместе с тем большинство существующих теорий не рассматривает поставленный нами вопрос с позиции выявления приоритетных отраслей региона, повышение уровня диверсификации которых будет обеспечивать улучшение экономической деятельности региона, несмотря на то, что в условиях ограниченных инвестиционных ресурсов выделение наиболее эффективных отраслей и производств выступает существенным фактором для экономики индустриально-аграрного и аграрно-индустриального типа (к которым относится и экономика Республики Таджикистан), испытывающих хронический дефицит трудовых, материальных и финансовых ресурсов для устойчивого развития экономики.

Для выявления приоритетных отраслей нами была разработана матрица ранжирования отраслей экономики региона в зависимости от степени их диверсификации и уровня структурного коэффициента.

По вертикальной оси матрицы расположены значения индексов диверсификации $K_{дв}$, а по горизонтальной – структурные коэффициенты $K_{стр.}$ отраслей. Коэффициент диверсификации показывает, насколько расширена, разнообразна та или иная деятельность отраслей региона и рассчитывается по известной формуле Херфиндала-Хиршмана как сумма квадратов долей объемов производства отраслей региона, вычитаемая из единицы, причем более высокие значения соответствуют более высокому уровню диверсификации и, соответственно, меньшему уровню специализации [Генералова, 2017].

Экономическая сущность структурного коэффициента заключается в том, что отрасли, имеющие наибольшие удельные веса в структуре валового регионального продукта на душу населения (далее – ВРП), являются приоритетными для повышения диверсификации, так как обладают высоким экономическим потенциалом развития. Структурный коэффициент представляет собой долю каждой отрасли в структуре ВРП, рассчитанную в денежном выражении на душу населения:

$$K_{стр.} = O_{отр.} / \text{ВРП}, \quad (1)$$

где $O_{отр.}$ – объем произведенной продукции отрасли на душу населения.

Наиболее высокие значения $K_{дв} \geq 0,5$ и $K_{стр.} \geq 0,4$ свидетельствуют о том, что отрасли, имеющие эти значения, достигли высокой степени реализации своего экономического потенциала. Расположение отраслей в данном случае будет в верхней ячейке правой стороны матрицы, которая выделена белым цветом.

Отрасли, имеющие средние показатели $K_{дв}$ и $K_{стр.}$ ($0,3 \leq K_{дв} < 0,5$ и $0,1 \leq K_{стр.} < 0,4$), необходимо вовлекать в процесс диверсификации в первую очередь, так как они обладают потенциалом для расширения сфер деятельности.

Для отраслей, имеющих низкие значения $K_{дв} < 0,3$ и $K_{стр.} < 0,1$ необходимо, в зависимости от состояния данной отрасли, определить стратегию дальнейшего развития с точки зрения более отдаленного периода повышения уровня диверсификации.

Основные результаты [Results and discussion]

Авторами был проведен анализ современного состояния экономики Согдийской области Республики Таджикистан, рассчитаны отраслевые показатели диверсификации и средний уровень диверсификации экономики региона, на основе которых обоснованы рекомендации для повышения их уровня с целью достижения устойчивого регионального экономического роста.

Согдийская область является промышленно развитым регионом и расположена на севере страны, которая граничит с Ташкентской, Джизакской, Самаркандской, Наманганской и Ферганской областями Республики Узбекистан, а также Баткенской областью Республики Кыргызстан. На основе анализа основных макроэкономических показателей Согдийской области можно охарактеризовать экономику региона как высокопотенциальную и динамично развивающуюся территорию страны. Анализ показывает, что ВРП Согдийской области в 2019 г. составил 2 013,9 млн долл. США и, по сравнению с 2010 г., увеличился более чем в три раза¹.

Кроме того, в регионе существуют 11 точек роста, имеющие вертикально диверсифицированные связи с поставщиками и потребителями. Из них 4 точки роста относятся к предприятиям легкой промышленности, 6 точек роста пищевой отрасли и 1 точка роста – к сфере строительства. Территориальное размещение существующих точек роста выделены по двум полюсам роста, которые называют «Северный» и «Южный» полюса роста. Они имеют

¹Статистический ежегодник Согдийской области (2020). Главное управление Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан в Согдийской области. Худжанд. 249 с.

высокую привлекательность инвестиционного развития, обусловленные действием синергетического эффекта, проявляющихся при увеличении объемов производства и расширении видов деятельности предприятий на компактно расположенной территории региона [Урунов и др., 2020].

Нами выполнена оценка средней и отраслевых значений уровня диверсификации экономики региона (табл. 1). По значениям коэффициентов диверсификации, приведенных в таблице 1, можно отметить, что в регионе наиболее диверсифицированными являются сектор платных услуг и строительство. В среднем за рассматриваемый период коэффициенты диверсификации этих отраслей составили 0,65 и 0,71 соответственно. Степень диверсификации сельского хозяйства,

торговли и промышленности, представленных в таблице 1, была невысокой и в среднем за исследуемый период составила 0,39–0,50.

В соответствии с принятой в настоящее время градацией сельское хозяйство и торговля имеют низкий уровень диверсификации, промышленность и сфера услуг относятся к средней степени, а степень диверсификации строительства является выше средней [Турганова, 2009]. В целом экономика региона имеет среднюю степень диверсифицированности.

Результаты исследований в области диверсификации экономики региона, предложенные большинством авторов, в основном служат для определения меры разнообразия в экономике региона и не позволяют выявить взаимосвязи между повышением уровня диверсификации и изменением экономических

Таблица 1

Значения коэффициентов отраслевой диверсификации экономики Согдийской области Республики Таджикистан за период 2014–2019 гг., баллы

Отрасли	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Средние значения
Сельское хозяйство	0,40	0,41	0,41	0,32	0,40	0,42	0,39
Торговля	0,40	0,41	0,39	0,43	0,45	0,47	0,42
Платные услуги	0,63	0,64	0,67	0,68	0,68	0,67	0,65
Строительство	0,75	0,67	0,62	0,67	0,79	0,75	0,71
Промышленность	0,49	0,45	0,49	0,51	0,54	0,50	0,50
Среднее по региону	0,53	0,52	0,52	0,52	0,57	0,56	0,54

Составлено авторами по материалам исследования

Table 1. Values of the coefficients of sectoral diversification of the economy of the Sughd region of the Republic of Tajikistan for the period 2014–2019, points

Industries	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Average values
Agriculture	0,40	0,41	0,41	0,32	0,40	0,42	0,39
Trade	0,40	0,41	0,39	0,43	0,45	0,47	0,42
Paid services	0,63	0,64	0,67	0,68	0,68	0,67	0,65
Construction	0,75	0,67	0,62	0,67	0,79	0,75	0,71
Industry	0,49	0,45	0,49	0,51	0,54	0,50	0,50
Regional average	0,53	0,52	0,52	0,52	0,57	0,56	0,54

Compiled by the authors based on the materials of the study

показателей региона. В связи с этим для выявления уровня развития экономики и определения прогнозных данных по взаимосвязи диверсификации и доходов нами был рассчитан доход на душу населения Согдийской области за период 2014–2019 гг. в разрезе отраслей, приведенных в таблице 2². Данные таблицы показывают, что ВРП на душу населения ежегодно увеличивался и в 2019 г. ВРП достиг уровня 744,8 долл. США.

В работах [Imbs & Wacziarg, 2003; Aghion et al, 2005] отмечается, что «установленный эмпирическим путем пороговый уровень доходов на душу населения, после которого завершается диверсификация и начинается специализация, составляет 20 000 долларов США». Если принять во внимание пороговый уровень, то «экономика региона Согдийской области должна продолжать процесс повышения диверсификации до достижения степени 0,8–0,9

и снижения уровня концентрации до 0,1–0,2. В результате это должно привести к повышению ВРП на душу населения до 5 000 долл. США».

Таким образом, можно заключить, что согласно проведенной оценке степени диверсификации экономики региона и удельного веса отраслей в создании валового регионального продукта необходимо продолжение процесса диверсификации. Однако такая оценка не выявляет приоритетность отраслей с точки зрения иерархии повышения уровня диверсификации, а также их возможностей для данных целей.

В таблице 3 представлены значения степеней диверсификации и структурные коэффициенты отраслей экономики региона.

На основании полученных данных по $K_{дв}$ и $K_{стр.}$ отраслей региона было проведено ранжирование за 5 лет (рис. 1).

Таблица 2

Доход на душу населения по отраслям экономики Согдийской области, долл. США

Отрасль	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Средние значения
ВРП на душу населения, в том числе:	901,9	706,8	657,4	712,8	694,6	744,8	756,2
• сельское хозяйство	237,21	173,87	138,04	167,52	141,01	175,77	180,39
• торговля	188,51	148,42	133,44	133,30	142,40	151,19	155,94
• платные услуги	89,29	79,87	76,25	75,56	76,41	78,20	82,32
• строительство	72,16	65,02	59,82	47,76	39,59	45,43	58,86
• промышленность	169,56	151,25	160,39	208,86	218,81	213,75	183,76

Источник: [Статистический ежегодник Согдийской области]

Table 2. Per capita income by sectors of the economy of the Sughd region, USD

Industries	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Average values
GRP per capita, including:	901,9	706,8	657,4	712,8	694,6	744,8	756,2
• agriculture	237,21	173,87	138,04	167,52	141,01	175,77	180,39
• trade	188,51	148,42	133,44	133,30	142,40	151,19	155,94
• paid services	89,29	79,87	76,25	75,56	76,41	78,20	82,32
• construction	72,16	65,02	59,82	47,76	39,59	45,43	58,86
• industry	169,56	151,25	160,39	208,86	218,81	213,75	183,76

Source: [Statistical Yearbook of Sughd Region]

²Там же.

Таблица 3

Средние значения коэффициента диверсификации и структурного коэффициента по отраслям экономики Согдийской области за 2014–2019 гг.

Показатели	Коэффициент диверсификации, $K_{дв}$	Структурный коэффициент, $K_{стр.}$
Сельское хозяйство	0,39	0,24
Промышленность	0,50	0,24
Строительство	0,71	0,08
Торговля	0,42	0,20
Платные услуги	0,65	0,11

Составлено авторами по материалам исследования

Table 3. Average values of the coefficient of diversification and the structural coefficient for the sectors of the economy of the Sughd region for 2014–2019

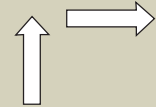
Indicators	Diversification Index, K_{dv}	Structural Index, $K_{str.}$
Agriculture	0,39	0,24
Industry	0,50	0,24
Construction	0,70	0,08
Trade	0,42	0,20
Paid services	0,65	0,11

Compiled by the authors based on the materials of the study

Выявлено, что приоритетными для проведения диверсификации являются торговая, промышленная и сельскохозяйственная отрасли, имеющие средний ($K_{дв}$) и наибольший вклад ($K_{стр.}$) в ВРП региона. Эти отрасли имеют больше возможностей для перехода в правую верхнюю часть матрицы, которая отражает наиболее высокие значения $K_{дв}$ и $K_{стр.}$. По методологии, предложенной Р. Хаусманн, развитие этих отраслей возможно в соответствии

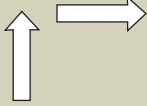
с второй стратегией «Возможности для улучшения» [Hausmann et al., 2007].

Отраслям, имеющим высокие показатели $K_{дв} \geq 0,5$ и низкий структурный коэффициент $K_{стр.} \leq 0,1$ необходимо улучшать существующие виды деятельности для получения высокого дохода. В модели Р. Хаусманн такое положение соответствует первой стратегии проведения диверсификации: «Сделайте это лучше».

$K_{дв} \backslash K_{стр.}$	$K_{стр.} < 0,1$	$0,1 \leq K_{стр.} < 0,4$	$K_{стр.} \geq 0,4$
$K_{дв} \geq 0,5$	Строительство Платные услуги		
$0,3 \leq K_{дв} < 0,5$		Промышленность Сельское хозяйство Торговля	
$K_{дв} < 0,3$			

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Матрица ранжирования отраслей экономики Согдийской области

$K_{dv} \backslash K_{str}$	$K_{str} < 0,1$	$0,1 \leq K_{str} < 0,4$	$K_{str} \geq 0,4$
$K_{dv} \geq 0,5$	Construction Paid services		
$0,3 \leq K_{dv} < 0,5$		Industry Agriculture Trade	
$K_{dv} < 0,3$			

Compiled by the authors based on the materials of the study

Fig 1. Matrix of ranking of economic sectors of the Sughd region

Как было отмечено выше, отраслям, имеющим низкие значения $K_{dv} < 0,3$ и $K_{стр} < 0,1$, необходимо определить дальнейшую стратегию развития опираясь на государство, то есть проводить диверсификацию по третьей стратегии: «Нет выхода».

Следует отметить, что для создания необходимых условий и стимулирования проведения диверсификации экономики региона со стороны Правительства Республики Таджикистан и местных органов власти продолжается реализация программ среднесрочного и долгосрочного характера. К ним относят: «Концепцию перехода Республики Таджикистан к устойчивому развитию»³, «Программу инновационного развития Республики Таджикистан»⁴, «Национальную стратегию развития Республики Таджикистан на период до 2030 года»⁵. Эти документы содержат меры по повышению уровня диверсификации региона, которые могут быть осуществлены в результате ввода в действие

производственных предприятий, оснащенных передовой техникой и технологией.

Как было отмечено выше, для применения опыта развитых стран в создании условий для повышения уровня диверсификации необходимо иметь соответствующие возможности на уровне предприятий, регионов или страны в целом. В таблице 4 описаны мероприятия, успешно реализованные в странах, достигших значительных результатов в повышении уровня диверсификации. Анализ показывает, что такие меры имеют большой потенциал реализации в условиях Республики Таджикистан, при этом часть из них осуществляется в настоящее время^{6,7}.

Из приведенных в таблице 4 стран наиболее прогрессивной по проведению диверсификации является Корейская Республика. Страна достигла таких значительных результатов, как успешная индустриализация экономики, высокая динамика роста ВВП, перемещение рабочей силы из сельскохозяйственного сектора в производственный. Страна вступила в Организацию по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР). Кроме того, приняты меры по реструктуризации экономики посредством закрытия или объединения отраслей и производств. При этом успешно функционирующим предприятиям

³ Концепция перехода Республики Таджикистан к устойчивому развитию // Утверждено Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 1 октября 2007 г. № 500. Режим доступа: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?Rgn=11639 (дата обращения: 02.12.2020).

⁴ Программа инновационного развития Республики Таджикистан // Утверждено Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 апреля 2011 г. № 227. Режим доступа: https://innovation.tj/documents/menu/tu/Ob_utverzhenii_programma.pdf (дата обращения: 02.12.2020).

⁵ Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 г. // Утверждено Постановлением Маджлиси Намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 г., № 136. Режим доступа: <https://andoz.tj/docs/strategy/1.Национальная%202030pdf> (дата обращения: 02.12.2020).

⁶ Содействие диверсификации экспорта и роста // Азиатский банк развития // Таджикистан: Миндалён, Филиппины: Режим доступа: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/190> (дата обращения: 02.12.2020).

⁷ Каппаров К. Как диверсифицировать экономику страны экспортерам сырья. Режим доступа: <https://caa-network.org/archives/8820> (дата обращения: 02.12.2020).

предоставляют налоговые льготы и дешевые кредиты для приобретения оборотных средств. Опыт Республики Корея показывает важность государственной политики в области промышленной модернизации.

Изучение опыта стран азиатского региона с успешными экономиками выявило, что проведение диверсификации проходило по трем основным

направлениям. Во-первых, перемещение ресурсов было осуществлено в промышленные сектора. Во-вторых, приоритет был отдан производству и выпуску товаров с высокой добавленной стоимостью. В-третьих, в процессе диверсификации экспортных корзин они начали наполнять их все более сложными видами выпускаемой продукции.

Таблица 4

**Характеристика мер по повышению уровня диверсификации экономики региона
в различных странах мировой экономики**

Страны	Направление развития	Принятые меры
Республика Корея	Промышленная модернизация	Совместная деятельность государственного и частного секторов по заполнению недостающих звеньев в цепочке добавленной стоимости Субсидирование и стимулирование частного сектора в случае успешного достижения целей Разработка основной инфраструктуры, реформа промышленной структуры через предоставление сырых и промежуточных материалов
Малайзия	Инвестиционная политика	Усиление роли частного сектора Инициирование программ для привлечения прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ) и принятие мер по либерализации торговли Использование ПИИ для приобретения технологий, способствующих улучшению глобальных цепочек поставок Создание технологического парка и экономических зон для привлечения ПИИ Предоставление программы повышения квалификации для развития человеческого капитала
Индонезия	Торговая политика	Создание зон свободной торговли, налоговые льготы, ослабление тарифных ограничений и нетарифных барьеров Разработка и внедрение стратегических проектов, в частности, в металлургической и авиационной промышленности
Мексика	Кластерная политика	Создание зон свободной торговли с фокусом на трудоемкие производства с низкой заработной платой Привлечение иностранных компаний с предоставлением налоговых льгот, действуя в качестве активного консультанта; Создание производственных кластеров

Составлено авторами по материалам исследования

Table 4. Characteristics of measures to increase the level of diversification of the regional economy in various countries of the world economy

Countries	Development direction	Measures
Republic of Korea	Industrial modernization	Joint activities of the public and private sectors to fill the missing links in the value chain Subsidizing and incentivizing the private sector in case of successful achievement of the goals Development of basic infrastructure, industrial structure reform by providing raw and intermediate materials
Malaysia	Investment policy	Strengthening the role of the private sector Initiating programs to attract direct foreign investments (FDI) and taking measures to liberalize trade Leveraging FDI to acquire technologies that help improve global supply chains Creating a technology park and economic zones to attract FDI Providing an advanced training program for the development of human capital
Indonesia	Trade policy	Creation of free trade zones, tax incentives, easing of tariff restrictions and non-tariff barriers Development and implementation of strategic projects, in particular in the metallurgical and aviation industries
Mexico	Cluster policy	Creation of free trade zones, with a focus on labor-intensive industries with low wages Attracting foreign companies with the provision of tax incentives, acting as an active consultant Creation of production clusters

Compiled by the authors based on the materials of the study

Мировой опыт показывает, что обоснованная и продуманная промышленная и экспортная политика способствует вовлечению предпринимателей в организацию инновационной деятельности и ускорению процесса диверсификации.

По мнению Т. Рирдона сектор продовольственной промышленности в открытых странах Азии был преобразован в два этапа, что также способствовало ускоренной диверсификации экономики. На первом этапе, до либерализации, который закончился в начале 1980 гг., ставка делалась на государственный сектор, чтобы создать большие муниципальные оптовые рынки и перерабатывающие предприятия с участием государственного капитала и государственные торговые точки. На втором этапе начался процесс либерализации. [Reardon et al., 2009]. В других странах он проходил на основе структурных преобразований в агропродовольственном секторе, в результате либерализации политики привлечения прямых иностранных инвестиций в пищевую промышленность и в сектор розничной торговли.

Заключение [Conclusion]

Таким образом, на основе проведенного исследования представим следующие выводы и рекомендации.

1. Обоснована матрица ранжирования отраслей экономики региона с использованием ключевых показателей — коэффициента диверсификации

и структурного коэффициента, которая позволила оценить существующий уровень диверсификации отраслей региона и определить приоритетные отрасли для дальнейшего проведения диверсификации.

2. Используя матрицу ранжирования, выявлены приоритетные отрасли экономики Согдийской области Республики Таджикистан — торговля, сельское хозяйство и промышленность для первоочередного проведения процесса диверсификации, так как они обладают достаточным экономическим потенциалом. Эти отрасли показывают средний уровень диверсификации и наибольший вклад в валовой региональный продукт региона и имеют большие возможности для перехода в правую верхнюю часть матрицы с более высоким уровнем рассматриваемых показателей.

3. Страны или регионы, имеющие сопоставимый потенциал по уровню развития экономики, могут следовать успешному опыту передовых государств в создании условий для повышения диверсификации, так как их производственная структура основана на видах деятельности с высокой производительностью и имеют более высокие темпы развития. Анализ показывает, что рассмотренные меры имеют большой потенциал реализации в условиях Республики Таджикистан, при этом часть из них в настоящее время успешно осуществляется.

Список литературы

- Генералова С.В. (2017). Государственное регулирование диверсификации аграрного производства в контексте политики импортозамещения // Экономика и управление: проблемы, решения № 5. С. 54–61.
- Кофанов А.А., Кофанова О.Г. (2008). Формирование экономических кластеров на территории Краснодарского края как средство повышения конкурентоспособности региона // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. № 3. С. 4–5.
- Панькова Л.Н., Борис О.А. (2012). Эффективные стратегии диверсификации в экономике региона и хозяйствующих субъектов // Социально-экономические явления и процессы. № 7–8 (041–042). С. 127–132.
- Турганова Л.В. (2009). Роль диверсификации структуры экономики в обеспечении устойчивого развития региона // Научные труды Вольного экономического общества России. № 118. С. 66–73.
- Урунов А.А., Аvezова М.М., Насимова М. А. (2020). Методологические и практические аспекты выявления полюсов развития и точек роста в региональной экономике // Вестник университета. № 5. С. 161–168.

References

- Aghion P., Bloom N., Blundel R., Griffith R. and Howitt P. (2005), "Competition and innovation: An inverted-U relationship", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 120, no. 2, pp. 701–728. <https://doi.org/10.1093/qje/120.2.701>.
- Auty R.M. (2001), "The political economy of resource-driven growth", *European Economic Review*, no. 45, pp. 839–846. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00126-x](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00126-x).
- Generalova S.V. (2017), "State regulation of diversification of agricultural production in the context of the policy of import substitution", *Economics and Management: Problems, Solutions*, no. 5, pp. 54–61. (In Russian).
- Hausmann R., Hwang J. and Rodrik D. (2007), "What you export matters", *Journal of Economic Growth*, vol. 12, no. 1, pp. 1–25.
- Imbs J. and Wacziarg R. (2003), "Stages of diversification", *The American Economic Review*, vol. 93, no. 1, pp. 63–86.
- Kofanov A.A. and Kofanova O.G. (2008), "Formation of economic clusters on the territory of the Krasnodar Territory as a means of increasing the competitiveness of the region", *Vestnik Rossiiskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta*, no. 3, pp. 4–5. (In Russian).

Aghion P., Bloom N., Blundel R., Griffith R., Howitt P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship // *Quarterly Journal of Economics*. V. 120. No. 2. Pp. 701–728. <https://doi.org/10.1093/qje/120.2.701>.

Auty R.M. (2001). The political economy of resource-driven growth // *European Economic Review*. No. 45. Pp. 839–846. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00126-x](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00126-x).

Hausmann R., Hwang J., Rodrik D. (2007). What you export matters // *Journal of Economic Growth*. V. 12. No. 1. Pp. 1–25.

Imbs J., Wacziarg R. (2003). Stages of Diversification // *The American Economic Review*. V. 93. No. 1. Pp. 63–86.

Reardon T., Barrett Ch.B., Berdegue J.A., Swinnen J.F.M. (2009). Agrifood industry transformation and farmers in developing countries // *World Development*. Elsevier. V. 37. No. 11. P. 1717. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.08.023>.

Pan'kova L.N. and Boris O.A. (2012), “Effective strategies for diversification in the economy of the region and economic entities”, *Social Economic Phenomena and Processes*, no. 7–8 (041–042), pp. 127–132 (In Russian).

Reardon T., Barrett Ch.B., Berdegue J.A., Swinnen J.F.M. (2009), “Agrifood industry transformation and farmers in developing countries”, *World Development*, Elsevier, vol. 37, no. 11, p. 1717. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.08.023>.

Turganova L.V. (2009), “The role of diversification of the structure of the economy in ensuring the sustainable development of the region”, *Scientific works of the VEO of Russia*, no. 118, pp. 66–73. (In Russian).

Urunov A.A., Avezova M.M. and Nasimova M.A. (2020), Methodological and practical aspects of identifying development poles and growth points in the regional economy, *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 161–168.

Translations of front references

¹ Statistical Yearbook of Sughd Region (2020), *The Main Department of the Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan in Sughd Region*, Khujand, Tajikistan, 249 p.

² Ibid.

³ The Concept of the Transition of the Republic of Tajikistan to Sustainable Development (2007), *Approved by the Decree of the Government of the Republic of Tajikistan No. 500, dated on October 1, 2007*. Available at: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?Rgn=11639 (accessed 02.12.2020).

⁴ Innovative Development Program of the Republic of Tajikistan (2011), *Approved by the Decree of the Government of the Republic of Tajikistan No. 227, dated on April 30, 2011*. Available at: https://innovation.tj/documents/menu/ru/Ob_utverzhdenii_programma.pdf (accessed 02.12.2020).

⁵ National Development Strategy of the Republic of Tajikistan for the Period up to 2030 (2016), *Approved by the Decree of the Majlisi Namoyandagon Majlisi Oli of the Republic of Tajikistan No. 136, dated on December 1, 2016*. Available at: <https://andoz.tj/docs/strategy/1.National%202030pdf> (accessed 02.12.2020).

⁶ Promoting Export Diversification and Growth, *Asian Development Bank, Tajikistan, Mindaleon, Philippines*. Available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/190> (accessed 02.12.2020).

⁷ Kapparov K. *How to diversify the country's economy for exporters of raw materials*. Available at: <https://caa-network.org/archives/8820> (accessed 02.12.2020).

Эмиграция из Таджикистана в страны Балтии: тенденции и перспективы развития

Рахмонов Абубакр Хасанович^{1,2}

Аспирант, мл. науч. сотр., ORCID: 0000-0001-9924-5857, e-mail: abubak.93@mail.ru

¹ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов», 117198, ул. Миклухо-Маклая, 6, г. Москва, Российская Федерация

²Институт демографических исследований (ИДИ) ФНИСЦ РАН, 119333, ул. Фотиевой, д. 6, к. 1, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Исследованы отношения между Республикой Таджикистан и странами Балтии после обретения независимости от СССР. Страны Балтии рассмотрены как новое направление эмиграции для граждан Таджикистана. Внимание также уделено денежным переводам из стран Балтии в экономику Таджикистана. Цель статьи – выявить новые тенденции и направления трудовой миграции из Таджикистана в страны Балтии. Задачи исследования – определить факторы, влияющие на формирование новых географических направлений трудовой миграции из Таджикистана. Основным методом исследования стали экономико-статистический метод, включающий сбор и обработку данных о трудовой миграции, а также оценка вклада трудовой миграции в валовой внутренний продукт Таджикистана как отправляющей страны на основе авторских методик расчетов. Важным методом исследования являлось проведение интервью экспертов, а также вторичный анализ социологических опросов и интернет-ресурсов с историями жизни и миграции эмигрантов из Таджикистана в страны Балтии.

Ключевые слова: эмиграция, Таджикистан, Литва, Латвия, Эстония, Россия, трудовая миграция, денежные переводы, СССР

Благодарность. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-310-90079\19.

Для цитирования: Рахмонов А.Х. Эмиграция из Таджикистана в страны Балтии: тенденции и перспективы развития // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 16–26. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-16-26



Received: 11.01.2021

Revised: 18.02.2021

Accepted: 25.02.2021

Emigration from Tajikistan to the Baltic States: trends and prospects of development

Abubakr Kh. Rakhmonov^{1,2}

Postgraduate Student, Junior Researcher, ORCID: 0000-0001-9924-5857, e-mail: abubak.93@mail.ru

¹RUDN University, 6, Miklukho-Maklaya ul., Moscow, 117198 Russia

²Institute for Demographic Research (IDR) FCTAS RAS, 6 k. 1, Fotieva ul., Moscow, 119333 Russia

Abstract

The article studies the relations between the Republic of Tajikistan and the Baltic States after gaining independence from the USSR. The paper considers the Baltic States as a new direction of emigration for citizens of Tajikistan. The author also pays attention to remittances from the Baltic States to the economy of Tajikistan. The purpose of the article is to identify new trends and directions of labor migration from Tajikistan to the Baltic countries. The objectives of the study are to determine the factors influencing the formation of new geographical directions of labor migration from Tajikistan. The main research method was the economic and statistical method, which includes the collection and processing of data on labor migration, as well as an assessment of the contribution of labor migration to the gross domestic product of Tajikistan as a sending country based on the author's calculation methods. An important research method was conducting interviews with experts, as well as a secondary analysis of sociological surveys and Internet resources with stories of the life and migration of emigrants from Tajikistan to the Baltic countries.

Keywords: emigration, Tajikistan, Lithuania, Latvia, Estonia, Russia, labor migration, remittances, USSR

Acknowledgment. The reported study was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research within the framework of the scientific project No. 19-310-90079\19.

For citation: Rakhmonov A.Kh. (2021). Emigration from Tajikistan to the Baltic States: trends and prospects of development. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 16–26. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-16-26



Introduction [Введение]

Tajikistan became part of the USSR in 1929. The Baltic States joined the USSR in August 1939 during the signing of a non-aggression pact between Germany and the Soviet Union by the USSR and Nazi Germany [Semiryaga, 1992]. Tajikistan and the Baltic States in the past lived under the same country – the USSR. Since then, the history of relations between Tajikistan and the Baltic States began. From Tajikistan, they went to study, work, and permanent residence in the Baltic States, including, conversely, from the Baltic States to Tajikistan. In the context of globalization, an increasing number of countries are involved in the process of international labor migration. The new states that emerged on the territory of the former Soviet Union were no exception, the collapse of which Russian President V. Putin in one of his messages to the Federal Assembly justly called “the great geopolitical catastrophe of the 20th century” [Ryazantsev, 2007, pp. 9–10]. Indeed, the collapse of a huge country with a large-scale industrial economy that had been forming for 70 years, which occurred almost overnight, gave rise to many socio-economic problems for ordinary people in almost all newly formed states – disruption of economic ties, a decline in production, a decrease in income, an increase in unemployment and poverty.

After the collapse of the USSR, all countries gained their independence, including Tajikistan and the Baltic States [Abdulloev et al, 2020]. The first diplomatic relations between the independent Republic of Tajikistan and the independent Republic of Latvia were established on May 11, 1994. With the Republic of Estonia, the Republic of Tajikistan signed diplomatic relations on February 23, 2006. As well as diplomatic relations between the Republic of Tajikistan and the Republic of Lithuania were established in 1992. After the accession of the Baltic States to the Schengen agreement, Tajik citizens need a Schengen visa to enter to the Baltic States [Olimova & Bosc, 2003]. One of the main motivations for emigration from Tajikistan to the Baltic States is the common history, as well as the spread of the Russian language in these countries to this day. Russians in the Baltic States are the largest national minority in Latvia (24.7 %¹ at the beginning of 2020) and Estonia (24.7 %²

at the beginning of 2020), and in Lithuania – the second largest (4.5 %³ at the beginning of 2019).

Research methods and sources of information [Методы исследования и источники информации]

Two methods in this study were used. First, economic-statistical method. This approach made it possible to establish the extent to which remittances of Tajik migrants from the Baltic countries have an impact on the macroeconomic situation in the countries of origin of migrants. Secondly, the sociological method, the results of opinion polls and expert interviews were analysed (secondary analysis of sociological data). The article used statistical data on the number and structure of labor migration from Tajikistan, the volume of remittances over a number of years. Data are provided by the World Bank, the National Statistical Service of Tajikistan, the Central Bank of the Russian Federation, the Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan, and the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees. Currently, the World Bank has information on the volume of remittances of migrants and the share of remittances in the structure of gross domestic product (GDP) to most countries of the world up to 2018, the Central Bank of the Russian Federation – provides data up to the 1st quarter of 2019. Data on the number and structure of labor migration from Tajikistan.

Relations between the Republic of Tajikistan and the Baltic States after the collapse of the USSR [Отношения между Республикой Таджикистан и странами Балтии после распада СССР]

Republic of Lithuania [Литовская Республика]

Diplomatic relations between the Republic of Tajikistan and the Republic of Lithuania were established in 1992⁴.

The official visit of the President of the Republic of Tajikistan E. Rahmon to the Republic of Lithuania on February 11–13, 2009 marked a new milestone in the history of bilateral relations between the countries. During the visit, the head of state met with President of the

¹ IRG080 (2020), Population by nationality in regions, cities of the Republic, 21 Development Center and counties at the beginning of the year [Iedzīvotāju skaits pēc tautības reģionos, republikas pilsētās, 21 attīstības centrā un novados gada sākumā], PxWeb. Available at: https://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/iedz/iedz__iedzrakst/IRG080.px (accessed 24.12.2020). (In Latvian).

² Statistikaamet [Statistical Office] RV0222U (2020), Population by gender, ethnicity and county, January 1. Administrative division as of January 1, 2018 [Rahvastik soo, rahvuse ja maakonna järgi, 1. Jaanuar. Haldusjaotus

seisuga 01.01.2018]. Available at: <https://bit.ly/38WDcvn> (accessed 24.12.2020) (In Estonian).

³ Indicators database (2019), Official Statistics Portal [Oficialiosios statistikos portalas]. Available at: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R162#/> (accessed 24.12.2020) (In Lithuanian).

⁴ Tajik-Lithuanian relations, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Tajikistan. Available at: <https://mfa.tj/ru/main/view/167/otnosheniya-tadzkhikstana-s-litvoi> (accessed 24.12.2020) (In Russian).

Republic of Lithuania V. Adamkus, Chairman of the Seimas A. Valinskas and Prime Minister of this country A. Kubilius. At the end of the visit, a business forum of entrepreneurs from Tajikistan and Lithuania was held with the participation of the presidents of both countries. During the visit to Lithuania, the following documents were signed: Declaration on the Development of Friendly Relations and Cooperation between the Republic of Tajikistan and the Republic of Lithuania; Agreement between the Government of the Republic of Tajikistan and the Government of the Republic of Lithuania on Mutual Encouragement and Protection of Investments; Memorandum of Understanding between the Chambers of Commerce and Industry of Tajikistan and Lithuania⁵.

Trade and economic cooperation

Lithuania is considered one of the main partners of the Republic of Tajikistan among European states. The volume of foreign trade turnover of the Republic of Tajikistan with the Republic of Lithuania in 2017 amounted to 8.8 million US dollars (exports – 0.5 million US dollars and imports – 8.3 million US dollars). In 2018, the volume of trade increased by 1.4 million US dollars (15.9 %) and amounted to 10.2 million US dollars (imports – 10.1 million US dollars and exports – 0.1 million US dollars)⁶.

Republic of Latvia [Латвийская Республика]

Diplomatic relations between the Republic of Tajikistan and the Republic of Latvia were established on May 11, 1994⁷.

On July 11–14, 2009, President of the Republic of Latvia Valdis Zatlers paid a state visit to the Republic of Tajikistan. During the visit at the Palace of the nation held talks with Valdis Zatlers and the President of the Republic of Tajikistan Emomali Rahmon, the results of which were signed the following bilateral documents: Joint Statement on Further Development of Relations of Friendship and Cooperation between the Republic of Tajikistan and the Republic of Latvia; Agreement between the Government of the Republic of Tajikistan and the Government of the Republic of Latvia on International Road Transport; Agreement between the Government of the Republic of Tajikistan and the Government of the Republic of Latvia on Economic, Industrial, Scientific and Technical Cooperation⁸.

⁵ Ibid.

⁶ World Bank Data. Available at: <https://databank.worldbank.org> (accessed 04.01.2021).

⁷ Tajik-Latvian relations, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Tajikistan. Available at: <https://mfa.tj/ru/main/view/164/otnosheniya-tadzhikistana-s-latviei> (accessed 04.01.2021). (In Russian).

⁸ Ibid.

Economic cooperation

On November 30, 2013, a meeting of the Tajik-Latvian Joint Committee on Economic, Industrial, Scientific and Technical Cooperation was held in Riga. As a result of the meeting, the parties signed the Protocol of the Meeting of the Tajik-Latvian Joint Committee on Economic, Industrial, Scientific, and Technical Cooperation. Within the framework of Latvia's presidency of the Council of the European Union on April 15–18, 2015, a delegation of the Republic of Tajikistan headed by the Deputy Minister of Industry and New Technologies Mr. Ruzizoda Akram visited Riga to participate in the forum for the EU and Central Asia “Green Bridge Forum – 2015”. The foreign trade turnover of the Republic of Tajikistan with the Republic of Latvia in 2016 amounted to 6311.3 thousand US dollars⁹. Export – 5121.6 thousand US dollars, Import – 1189.7 thousand US dollars.

Cultural and humanitarian cooperation

One of the areas of bilateral cooperation in the humanitarian field is cooperation between the Latvian National Archives and the Main Archive Department under the Government of the Republic of Tajikistan in order to clarify the Latvians repressed during the Stalinist repressions of the twentieth century, or Latvians who were on the territory of the Republic of Tajikistan.

On February 2, 2009, the Government of the Republic of Tajikistan adopted a decree to rename the “Peak Soviet Latvia” to “Peak Latvia”¹⁰.

Every year, within the framework of the European Law and Economy Program for the Eastern Partnership Countries, Central Asia and the Republic of Kosovo at the Riga Graduate School, citizens of Tajikistan travel to Latvia for 3 months to improve their qualifications. As part of the development of cultural relations with Latvia, on June 4–6, 2017, a film festival of the Visegrad Four countries and Latvia was held in Khujand with the participation of the ambassadors of Poland, Slovakia, the Czech Republic, Hungary and Latvia in Tajikistan¹¹.

Republic of Estonia [Эстонская Республика]

Diplomatic relations between the Republic of Tajikistan and the Republic of Estonia were established on February 23, 2006¹².

⁹ World Bank Data. Available at: <https://databank.worldbank.org> (accessed 03.01.2021). (In Russian).

¹⁰ Tajik-Latvian relations, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Tajikistan. Available at: <https://mfa.tj/ru/main/view/164/otnosheniya-tadzhikistana-s-latviei> (accessed 07.01.2021). (In Russian).

¹¹ Ibid.

¹² Tajik-Estonian relations, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Tajikistan. Available at: <https://mfa.tj/ru/main/view/1386/otnosheniya-tadzhikistana-s-estonie> (accessed 06.01.2021). (In Russian).

On February 13, 2009, President of the Republic of Tajikistan Emomali Rahmon paid an official visit to the Republic of Estonia. During the official visit Of the President of Tajikistan to Tallinn, an important document was signed – the Declaration on the Development of Bilateral Relations and Cooperation between the Republic of Tajikistan and the Republic of Estonia, this defines the main directions and principles of relations between the two friendly countries. In connection with the visit of the President of the Republic of Tajikistan Emomali Rahmon to Estonia, 13 February 2009¹³, the chamber of Commerce Estonia held by the Estonian-Tajik Business Forum with participation of representatives of 21 companies from Tajikistan, who arrived to establish in Estonia the partnership's business and find market.

Cultural and humanitarian cooperation

Cooperation in the Humanities, education, science, culture, and tourism has been developing at a slow pace in recent years in the interests of Tajikistan and Estonia. At their meeting in 2012 in Dushanbe, the foreign Ministers of Tajikistan and Estonia agreed that the Estonian Diplomatic School should allocate a quota for Tajik young diplomats to study for a year, and 7 Tajik diplomats have already studied at this school. Also, during this period, it was in 2012 that an Agreement on cooperation in the scientific field was signed between the Academy of Sciences of Tajikistan and the Academy of Sciences of Estonia. There is a cooperation Agreement between the Tajik National University and the University of Tartu¹⁴.

Today, many Tajik universities show significant interest in establishing contacts with Estonian educational institutions, in particular, the Russian-Tajik (Slavic) University and the Tajik Technological University. Estonia is home to a small number of Tajik citizens and compatriots who have adopted the citizenship of this state.

In Estonia, Tajik compatriots created their own society with the support of the Embassy of Tajikistan in 2012. This society was officially registered in November and started functioning. In 2013, members of this society, led by Amirkhon Parn, celebrated the international holiday of Navruz in Tallinn for the first time.

Trade and economic cooperation

The total volume of foreign trade of the Republic of Tajikistan and the Republic of Estonia in 2016 amounted to 843.8 thousand US dollars (import – 257.3 thousand US dollars¹⁵, export – 586.5 thousand US dollars). For 9 months of 2017, the volume of trade decreased

to 369.6 thousand US dollars (import – 369.6 thousand US dollars, export – 0 US dollars).

The Baltic States as a new direction of emigration from Tajikistan [Прибалтика как новое направление эмиграции из Таджикистана]

At the stage of colossal political transformations and socio-economic reforms, during the transition from a command economy to a market system, labor migration became a “lifeline” for many ordinary people, which helped them survive, find new sources of income, and adapt to life in a new socio-economic situation¹⁶. Thanks to labor migration, many people have been trained at the “Institute of Market Relations”, have learned to live in new socio-economic conditions, when you need not just wait and rely on the state, but you have to earn money on your own [Akramov & Akramov, 2015].

It is not customary to classify the Baltic States as mono-ethnic states, even though most of the populations are Lithuanians, Latvians, and Estonians. The countries have long been open to all confessions and nationalities, and national minorities were an integral part of its society. The largest representatives of theirs today are Poles, Ukrainians, Belarusians, and Russians [Ryazantsev, 2007]. However, the Baltic countries also have many much smaller communities and diasporas. These include the Tajiks who appeared here not so long ago and today number several hundred people¹⁷.

The events of 2015–2016, the introduction of economic sanctions by Western countries against Russia, the depreciation of the ruble against the dollar, the rise in the cost of patent procedures and the complication of registration in Russia, as well as increased competition in a number of OECD countries for attracting labor resources in Central Asia, began to gradually reorient the flows of labor migrants from Tajikistan to new directions [Ryazantsev & Rakhmonov, 2020]. As a result, countries such as the Republic of Korea, Turkey, Japan, European countries, and the monarchies of the Persian Gulf have gradually become new points of attraction for labor and educational emigrants from Tajikistan. In these countries, new communities and migratory networks of Tajiks are being formed, which may become centers of attraction for new migrants from Central Asia soon¹⁸. This is proved

¹⁶ ILO (2010), Migration and Development in Tajikistan – Emigration, Return and Diaspora. 95 p.

¹⁷ Semenov D. Tajiks: “Lithuania has become a second home, but we dream of returning to our homeland”, RU.DELFI.lt. Available at: <https://bit.ly/3rVBd1T> (accessed 03.01.2021).

¹⁸ ADK (2020), Strengthening support for labor migration in Tajikistan. Assessment and recommendations, Asian Development Bank. 86 p.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ World Bank Data. Available at: <https://databank.worldbank> (accessed 03.01.2021). (In Russian).

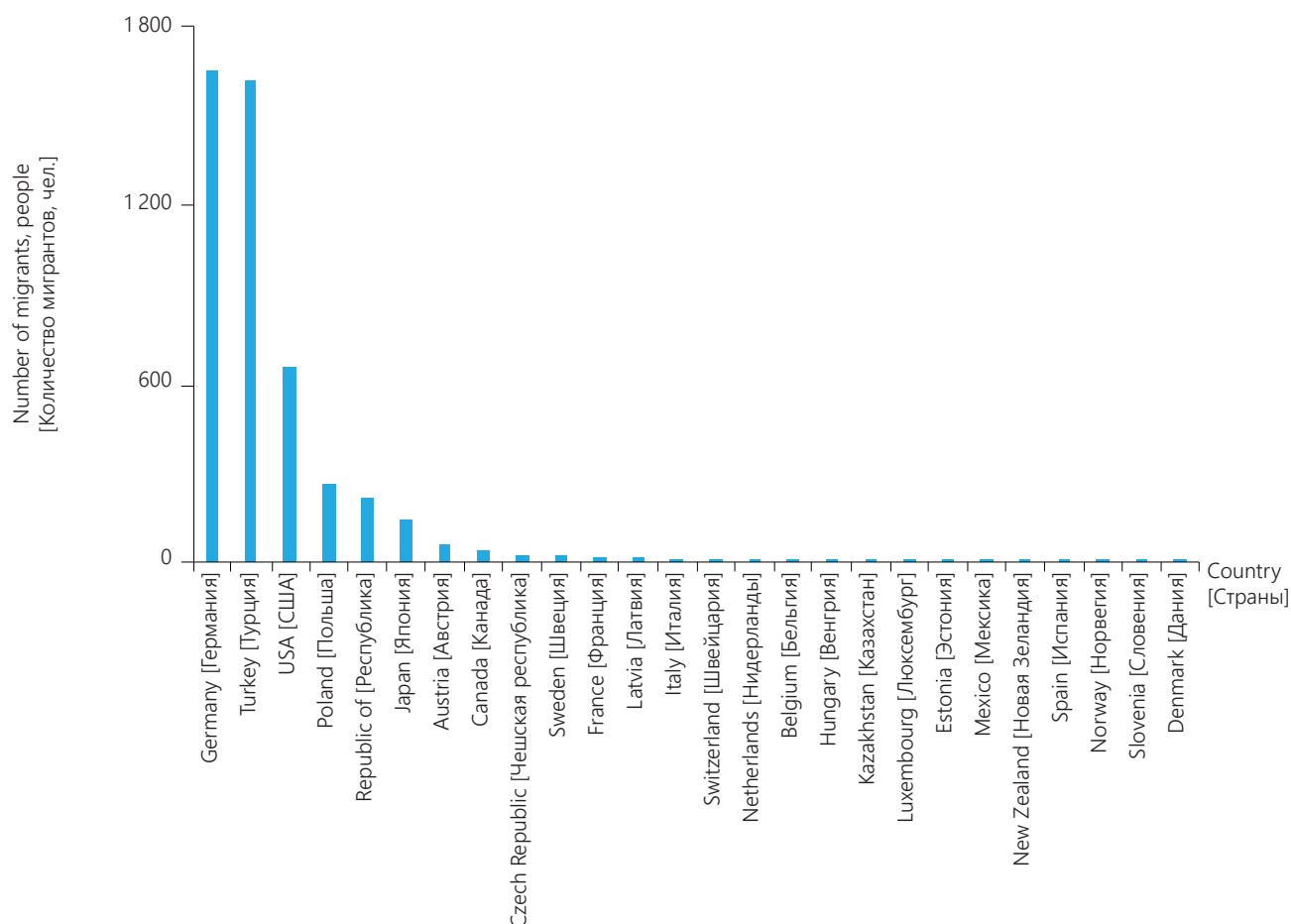
by the OECD statistics: in 2017, the role of the Baltic countries in attracting citizens of Tajikistan was 3 times higher than that of Kazakhstan (Fig. 1)^{19, 20}. The inflow of migrants from Tajikistan to the Baltic countries in 2017 amounted to 22 people. After the accession of the Baltic countries to the Schengen agreement, citizens of Tajikistan need a Schengen visa to enter the Baltic countries.

Also, the Republic of Estonia has a quota system for foreign labor. In accordance with Estonian law, the annual quota for the entry of foreigners should not exceed 0.05 % of the number of permanent residents of Estonia, but this rule does not apply to citizens of the European Union, the United States and several other countries. This was one of the reasons why the number of Tajik

migrants in the Estonian labor market in 2017 was not significantly higher.

Another channel of emigration from Tajikistan to the Baltic countries is refugees. During 2008–2018, 243 citizens of Tajikistan went to these countries as refugees (Fig. 2)²¹. Among the Baltic States, citizens of Tajikistan received the most refugee status in the Republic of Lithuania – 210 (about 86 %), in the Republic of Latvia – 24 (10 %), and in the Republic of Estonia 9 (4 %).

After the Republic of Tajikistan recognized the Islamic Renaissance Party of Tajikistan (IRPT) as a terrorist organization in 2015, IRPT members were forced to leave Tajikistan for security reasons. Most of them received refugee status in foreign countries, including the Baltic States. One of the members of the IRPT in the



Sources: [stats.oecd.org; stat.gov.kz] / Источники: [stats.oecd.org; stat.gov.kz]

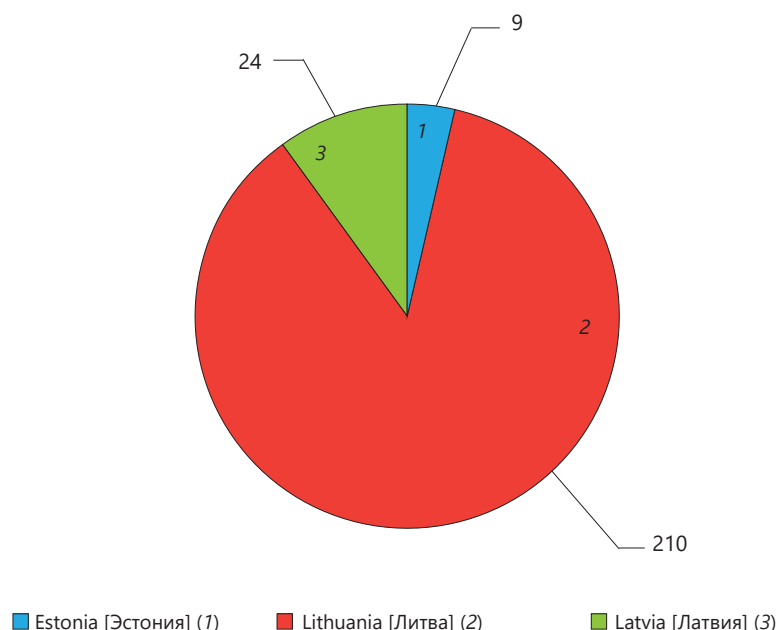
Fig. 1. Number of migrants from Tajikistan in some countries of the world in 2017

Рис. 1. Количество мигрантов из Таджикистана в некоторые страны мира в 2017 г.

¹⁹ OECD Data. Available at: <https://stats.oecd.org/> (accessed 24.12.2020).

²⁰ Data of the Committee on Statistics of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. Available at: <https://stat.gov.kz/> (accessed 24.12.2020).

²¹ UNHCR Data. Available at: <https://www.unhcr.org/> (accessed 24.12.2020).



Source: [www.unhcr.org] / Источники: [www.unhcr.org]

Fig. 2. Number of refugees from Tajikistan to the Baltic States in 2008–2018, people
 Рис. 2. Количество беженцев из Таджикистана в страны Балтии в 2008–2018 гг., чел.

Baltic States is Ilhomjon Yakubov, head Of the Association of Central Asian Migrants in the Republic of Lithuania, who lives in Kaunas. And it is he who can be called the person who “opened” Lithuania to political refugees from Tajikistan. According to him: “We were a very strong and organized party in Tajikistan. There was only one Islamic party in the entire Central Asian region. After the authorities in Tajikistan realized that the Islamic Renaissance Party had real support among the population, they began total pressure on the organization and persecution of activists. And in 2015, the authorities accused us of preparing for the revolution and declared the unification of a terrorist and extremist organization, after which mass arrests began. After that, it was decided to leave Tajikistan and apply for political asylum on the territory of the European Union. In June 2018, I received the status of a political refugee in the Republic of Lithuania and came here in January last year. My family is here too. My sons go to school here”²².

To date, tens of thousands of people have left Tajikistan for political reasons, 10,000 of them in Europe. In Lithuania, more than 80 people have already been granted asylum and about 180 more, according to Yakubov, are waiting for the decision of the Migration Department. Each of them has different stories and different destinies.

But all of them are united by one thing — love for their homeland and the desire to make it prosperous and free²³.

It is also not easy for Tajik citizens to obtain citizenship of the Baltic States. For example, after the collapse of the USSR, ethnic Russians, Ukrainians, and Tajiks living in Estonia were not able to obtain citizenship of this country. Only those whose parents lived in the republic before 1940 became citizens of the country²⁴. The rest receive citizenship through naturalization. Also, currently, to obtain the citizenship of the Baltic States, a citizen of Tajikistan must renounce his current citizenship, the Estonian government specified. To become an Estonian citizen, you must pass the state language exam and answer questions in Estonian on the basics of the Constitution and the citizenship law.

Remittances from the Baltic States to the economy of Tajikistan [Денежные переводы из стран Балтии в экономику Таджикистана]

After the civil war in Tajikistan, all factories, enterprises were destroyed. And, accordingly, remittances of migrants have become one of the main sources of income for the budget of Tajikistan [Khuseynova, 2013].

²³ Ibid.

²⁴ Estonia will grant citizenship to a native of Tajikistan, Sputnik Tajikistan. Available at: <https://tj.sputniknews.ru/country/20190411/1028645766/estonia-tajikistan-predostavila-grazhdanstvo-urozhenec.html> (accessed 26.12.2020). (In Russian).

²² Semenov D. Tajiks: “Lithuania has become a second home, but we dream of returning to our homeland”, RU.DELFI.lt. Available at: <https://bit.ly/3rVBd1T> (accessed 24.12.2020).

After the war, the number of unemployed people in Tajikistan increased, and there was a shortage of jobs. All these economic conditions of the country forced Tajik citizens to migrate to other countries (mainly to the CIS countries) to find work and provide for their families [Ryazantsev et al, 2020].

Tajikistan is extremely dependent on remittances of labor migrants, which provide a third of the country's GDP and are the main source of foreign exchange earnings in the country [Olimova, 2010].

According to the World Bank, in 2010–2018, Tajikistan's economy received about USD 26.7 billion from

Tajik migrants, which on average amounted to 35 % of Tajikistan's GDP (Table 1)²⁵.

Based on the table, we can conclude that for 2010–2018, on average, about 70 % of remittances to Tajikistan come from Russia.

From the Baltic States in 2010–2018, Tajik migrants sent 91 million US dollars to the economy of Tajikistan. On average, 0.35 % of the total amount of remittances received in Tajikistan was made up of remittances from Tajik migrants from the Baltic States. Also, for the period

²⁵ World Bank Data. Available at: <https://databank.worldbank.org> (accessed 04.01.2021).

Table 1

Remittances of Tajik migrants from the Baltic States and Russia to the economy of Tajikistan in 2010–2018

Year	Volume of remittances to Tajikistan, USD million	Share of Tajikistan's GDP from remittances, %	Volume of remittances from Russia to Tajikistan, USD million	Volume of remittances from the Baltic States to Tajikistan, USD million	Remittances from the Baltic States to GDP Tajikistan, %	The share of remittances from the Baltic States in the total amount of remittances received in Tajikistan, %
2010	2 305,8	36	1 336	12	0,19	0,52
2011	3 059,9	42	1 766	16	0,22	0,52
2012	3 739,5	42	2 159	20	0,23	0,53
2013	4 154,3	44	3 197	12	0,13	0,29
2014	3 853,5	37	2 972	10	0,1	0,26
2015	2 258,6	29	1 725	6	0,08	0,27
2016	1 867,4	27	1 419	5	0,07	0,27
2017	2 237,2	31	1 687	6	0,08	0,27
2018	2 183,3	29	1 626	4	0,05	0,18

Source: [databank.worldbank.org]

Таблица 1. Денежные переводы таджикских мигрантов из стран Балтии и России в экономику Таджикистана в 2010–2018 гг.

Год	Объем денежных переводов в Таджикистан, млн долл. США	Доля ВВП Таджикистана от денежных переводов, %	Объем денежных переводов мигрантов из России в Таджикистан, млн долл. США	Объем денежных переводов из стран Балтии в Таджикистан, млн долл. США	Денежные переводы из стран Балтии в ВВП Таджикистана, %	Доля денежных переводов из стран Балтии в общем объеме денежных переводов, полученных в Таджикистане, %
2010	2 305,8	36	1 336	12	0,19	0,52
2011	3 059,9	42	1 766	16	0,22	0,52
2012	3 739,5	42	2 159	20	0,23	0,53
2013	4 154,3	44	3 197	12	0,13	0,29
2014	3 853,5	37	2 972	10	0,1	0,26
2015	2 258,6	29	1 725	6	0,08	0,27
2016	1 867,4	27	1 419	5	0,07	0,27
2017	2 237,2	31	1 687	6	0,08	0,27
2018	2 183,3	29	1 626	4	0,05	0,18

Источник: [databank.worldbank.org]

2010–2018, an average of 0.13 % of Tajikistan's GDP was made up of remittances from the Baltic States.

Based on the table, it can also be concluded that remittances of Tajik migrants to the economy of Tajikistan have begun to file since 2014. There was a big decline in 2016 (27 %) due to the currency crises in the Russian Federation [Nakamuro, 2010].

The dynamics and volumes of migrants' remittances allowed the government of the Republic of Tajikistan, starting in 2007, to abandon the use of international loans from the IMF allocated for stabilization purposes. The exception is the period of the global financial crisis, when the IMF allocated limited funds to support social payments to the population²⁶.

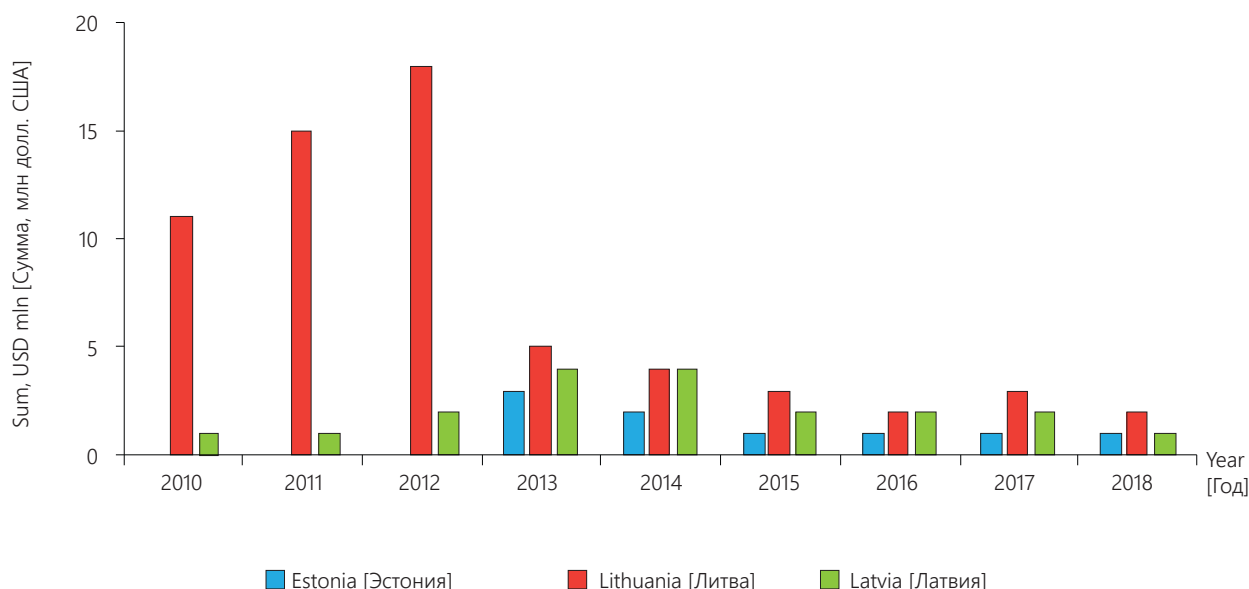
Among the Baltic States for 2010–2018, Tajik migrants sent the largest amount of money from Lithuania 63 million US dollars (about 69 %), then Latvia 19 million US dollars (21 %) and Estonia 9 million US dollars (10 %) (Fig. 3)²⁷.

The reasons for the reduction in the volume of remittances from the Baltic States and Russia during the crisis years are different: if for Russia this was primarily due

to a significant depreciation of the Russian ruble²⁸, then the reduction in the volume of remittances from the Baltic States is largely due to a decrease in the scale of labor emigration from Tajikistan to the Baltic States during this period.

Results [Результаты]

For 51 years (before the collapse of the USSR in 1990), Tajikistan and the Baltic States lived under the same country – the USSR. The Republic of Tajikistan established diplomatic relations with the Republic of Lithuania in 1992, with the Republic of Estonia on 23 February 2006, and with the Republic of Latvia on 11 May 1994. Labor migration helped citizens of Russia, Belarus, Tajikistan, Ukraine and other countries to discover new opportunities and countries, forced them to learn foreign languages and culture. But the main thing is that on the territory of the former USSR, labor migration, willingly or unwillingly, with thin “socio-economic threads” tried to connect the new states that were gradually moving away from each other. After all, it is no secret that disintegration processes immediately after the collapse of the USSR became a dominant trend in our region, since in many countries the political elites have



Source: [databank.worldbank.org] / Источник: [databank.worldbank.org]

Fig. 3. Volume of remittances of Tajik migrants from the Baltic States to Tajikistan in 2010–2018, million USD

Рис. 3. Объем денежных переводов таджикских мигрантов из стран Балтии в Таджикистан в 2010–2018 гг., млн долл. США

²⁶ Ulmasov R. Remittances of Tajik labor migrants: problems and opportunities. Available at: <https://eurazvitiye.org/publication/20141218> (accessed 24.12.2020). (In Russian).

²⁷ World Bank Data. Available at: <https://databank.worldbank.org> (accessed 24.12.2020).

²⁸ Ryazantsev S.V. Labor migration from Central Asia to Russia in the context of the economic crisis.. Available at: <https://globalaffairs.ru/articles/trudovaya-migratsiya-iz-czentralnoj-azii-v-rossiyu-v-kontekste-ekonomicheskogo-krizisa/> (accessed 24.12.2020). (In Russian).

taken a course not just towards isolation, but also towards open confrontation with Russia and each other.

The volume of foreign trade turnover of the Republic of Tajikistan with the Republic of Lithuania in 2017 amounted to 8.8 million US dollars (export – 0.5 million US dollars and imports – 8.3 million US dollars). In 2018, the volume of trade increased by 1.4 million US dollars (15.9 %) and amounted to 10.2 million US dollars (imports – 10.1 million US dollars and exports – 0.1 million US dollars). The foreign trade turnover of the Republic of Tajikistan with the Republic of Latvia in 2016 amounted to 6311.3 thousand US dollars, exports – 5121.6 thousand US dollars, imports – 1189.7 thousand US dollars. The total volume of foreign trade of the Republic of Tajikistan and the Republic of Estonia in 2016 amounted to 843.8 thousand US dollars (import – 257.3 thousand US dollars, export – 586.5 thousand US dollars). For 9 months of 2017, the volume of trade decreased to 369.6 thousand US dollars (import – 369.6 thousand US dollars, export – 0 thousand US dollars).

The inflow of migrants from Tajikistan to the Baltic States in 2017 amounted to 22 people. In 2008–2018, 243 Tajik citizens went to these countries as refugees.

In general, from 2002 to 2019, the volume of remittances from Tajik migrants received in Tajikistan exceeded 33.86 billion US dollars. From the Baltic States in 2010–2018, Tajik migrants sent 91 million US dollars to the economy of Tajikistan.

Despite Tajikistan's attempts to regulate labor migration more and more actively based on bilateral agreements with the Baltic countries, Russia still remains attractive to Tajik labor migrants. So far, Russia's competitive advantages are the absence of a language barrier, the absence of the need to obtain a visa and work permit, a common mentality, and the prospects for obtaining citizenship.

Conclusion [Заклучение]

After the collapse of the Soviet Union, the newly independent states of the CIS and the Baltic States began to form national labor markets, which are characterized by both the import of labor and the export of national workers abroad. The opening of the borders of Tajikistan and the Baltic states after the collapse of the USSR and the spread of information about the possibilities of migration abroad against the background of declining living standards and the collapse of certain sectors of the economy forced some citizens to look for new opportunities for earning money. The formation of strategies for adaptation to new economic conditions has led to a wide spread of labor migration abroad – residents of Tajikistan and the Baltic states have become active participants in international labor exchange.

Every year, a small number of people leave the Republic of Tajikistan under official employment contracts, from 5 to 6 thousand people, who travel mainly to Russia, Central Asian countries, as well as OECD countries. In fact, the volume of labor migration is much higher, since most labor migrants get a job on their own and do not fall into these statistics [Jones et al, 2007].

After the Baltic States joined the European Union (Lithuania²⁹ and Estonia³⁰ – May 1, 2004, Latvia³¹ – August 27, 1991), the situation on the labor market of these countries changed radically – the unemployment rate dropped. An important factor in reducing unemployment was the increased outflow of the population to the West. And migrants from other former Soviet republics began to migrate to the labor markets of the Baltic countries. It should also be noted that some of the citizens of Tajikistan consider the Baltic countries as transit corridors for moving to more developed countries – the countries of Western Europe and Scandinavia.

Although Russia and Kazakhstan remain the main directions of labor emigration of Tajiks, emigration from Tajikistan to the Baltic countries is becoming more noticeable. New Tajik communities are being actively formed in the Baltic States, which may become networks of attraction for new migrants soon. Despite Tajikistan's attempts to regulate labor migration more and more actively based on bilateral agreements with the Baltic countries, Russia still remains attractive for Tajik labor migrants. So far, Russia's competitive advantages are the absence of a language barrier, the absence of the need to obtain a visa and work permit, a common mentality, and prospects for obtaining citizenship [Olimova & Olimov, 2007].

²⁹ Lithuania's membership in the EU, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. Available at: <https://urm.lt/default/ru/vneschnaapolitika/litba-b-regione-i-b-mire/litba-b-ebropejskom-soyuze/chlenstbolitbjy-b-es> (accessed 24.12.2020). (In Russian).

³⁰ Estonia in the European Union, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Estonia. Available at: <https://vm.ee/ru/estoniya-v-evropeyskom-soyuze> (accessed 24.12.2020). (In Russian).

³¹ Accession of Latvia to the European Union, Ministry of Foreign Affairs of the Latvian Republic. Available at: <https://www.mfa.gov.lv/ru/vneshnyaya-politika/latviya-v-evropejskom-soyuze/vstuplenie-latvii-v-evropeyskiy-soyuz> (accessed 24.12.2020). (In Russian).

Список литературы

Рязанцев С.В. (2007). Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. М.: Форум права, 576 с.

Семиряга М.И. (1992). Тайны сталинской дипломатии. 1939–1941. М.: Высшая школа, 303 с.

Abdulloev I., Gil S.E., Ira N.G. (2020). Migration and forsaken schooling in Kyrgyzstan, Tajikistan, and Uzbekistan // *IZA Journal of Development and Migration*. V. 11. No. 1. Pp. 1–27. <https://doi.org/10.2478/izajodm-2020-0004>.

Akramov Sh. Yu., Akramov F. Sh. (2015). Consequences of labour migration from Tajikistan to Russia: about the contemporary socio-economic state of Tajik families // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, V. 6. No. 3. Pp. 231–236. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s4p231>.

Jones L., Black R., Skeldon R. (2007). Migration and poverty reduction in Tajikistan. University of Sussex, Brighton BN1 9SJ. 30 p.

Khuseynova G. (2013). Social and economic impacts of labor migration on migrants' households in Tajikistan: working out policy recommendations to address its negative effects. School of Public Policy Capstones, 32 p.

Nakamuro M. (2010). School attendance and migrant remittances in transition economies: the case of Albania and Tajikistan // *International Development Planning Review*, 32 (3/4), pp. 333–61. <https://doi.org/10.3828/idpr.2010.12>.

Olimova S. (2010). The impact of labour migration on human capital: the case of Tajikistan // *Migrations en Asie centrale et au Caucase*. V. 26. No. 3. Pp. 181–197. <https://doi.org/10.4000/remi.5239>.

Olimova S., Bosc I. (2003). Labour migration from Tajikistan // *International Organization for Migration (IOM)*. 132 p.

Olimova S., Olimov M. (2007). Labor migration from mountainous areas in the Central Asian region: good or evil? // *Mountain Research and Development*. V. 27. No. 2. Pp. 104–108. <https://doi.org/10.1659/mrd.0904>.

Ryazantsev S.V., Khramova M.N., Rakhmonov A.Kh., Kasimov O.K. (2020). Impact of remittances from abroad on social and economic development of Tajikistan // *Central Asia and the Caucasus*. V. 21. No. 4. Pp. 85–103. <https://doi.org/10.37178/ca-c.20.4.09>.

Ryazantsev S.V., Rakhmonov A.Kh. (2020). Labor force recruitment to the OECD and Middle East countries in the Republic of Tajikistan: trends, mechanisms, consequences // *Central Asia and the Caucasus*. V. 21. No. 4. Pp. 96–111. <https://doi.org/10.37178/ca-c.20.4.10>.

References

Abdulloev I., Gil S.E. and Ira N.G. (2020), “Migration and forsaken schooling in Kyrgyzstan, Tajikistan, and Uzbekistan”, *IZA Journal of Development and Migration*, vol. 11, no. 1., pp. 1–27. <https://doi.org/10.2478/izajodm-2020-0004>.

Akramov Sh. Yu. and Akramov F. Sh. (2015), “Consequences of labour migration from Tajikistan to Russia: about the contemporary socio-economic state of tajik families”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 6, no. 3, pp. 231–236. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s4p231>.

Jones L., Black R. and Skeldon R. (2007), *Migration and poverty reduction in Tajikistan*, University of Sussex, Brighton BN1 9SJ, UK.

Khuseynova G. (2013), *Social and economic impacts of labor migration on migrants' households in Tajikistan: working out policy recommendations to address its negative effects*, School of Public Policy Capstones, 32 p.

Nakamuro M. (2010), “School attendance and migrant remittances in transition economies: the case of Albania and Tajikistan”, *International Development Planning Review*, no. 32 (3/4), pp. 333–61. <https://doi.org/10.3828/idpr.2010.12>.

Olimova S. (2010), “The impact of labour migration on human capital: The case of Tajikistan”, *Migrations en Asie centrale et au Caucase*, 2010, vol. 26, no. 3, pp. 181–197. <https://doi.org/10.4000/remi.5239>, 132 p.

Olimova S. and Bosc I. (2003). “Labour migration from Tajikistan”, *International Organization for Migration (IOM)*.

Olimova S. and Olimov M. (2007). “Labor migration from mountainous areas in the Central Asian region: good or evil?”, *Mountain Research and Development*, vol. 27, no. 2. pp. 104–108. <https://doi.org/10.1659/mrd.0904>.

Ryazantsev S.V. (2007), *Labor migration in the CIS and Baltic countries: trends, consequences, regulation*, Formula of Law Publ. House, Moscow, Russia. (In Russian).

Ryazantsev S.V., Khramova M.N., Rakhmonov A.Kh. and Kasimov O.K. (2020). “Impact of remittances from abroad on social and economic development of Tajikistan”, *Central Asia and Caucasus*, vol. 21, no. 4, pp. 85–103. <https://doi.org/10.37178/ca-c.20.4.09>.

Ryazantsev S.V. and Rakhmonov A.Kh. (2020), “Labor force recruitment to the OECD and Middle East countries in the Republic of Tajikistan: trends, mechanisms, consequences”, *Central Asia and the Caucasus*, vol. 21, no. 4, pp. 96–111. <https://doi.org/10.37178/ca-c.20.4.10>.

Semiryaga M.I. (1992), *Secrets of Stalin's diplomacy. 1939–1941*, Higher School Publ. House, Moscow, Russia. (In Russian).

Управление фирмой в условиях перемен

Мацкуляк Иван Дмитриевич¹

Д-р экон. наук, проф., заслуж. деятель науки Российской Федерации,
ORCID: 0000-0002-2550-0250, e-mail: mid48@mail.ru

Кулигин Василий Дмитриевич²

Д-р экон. наук, проф., ORCID: 0000-0002-5859-2649, e-mail: vassily_kuligin@mail.ru

Мацкуляк Дмитрий Иванович³

Канд. экон. наук, ген. директор, ORCID: 0000-0002-5619-4727, e-mail: midio@mail.ru

^{1,2} ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

³ ООО «Юкон Лайн», 117648, Чертаново Северное мкр., д. 7, к. Г, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Цель статьи — изучение управления фирмой в условиях экономических перемен, связанных с внедрением в ее деятельность инноваций, их комбинаций, и учитывающих инициированное собственное видение предпринимателей. В соответствии с целью сформулированы следующие задачи: раскрыть потенциал управления фирмой, направленный на решение внутрифирменных проблем и одновременно на преобразование всей рыночной системы; выявить дуальность рыночной закономерности его проявления в современной хозяйственной среде и предложить ряд направлений его совершенствования на базе синергии внедряемых в производство комбинированных прогрессивных тенденций.

Методология исследования исходит из: принципиального различия между разделением труда внутри фирмы и тому подобных структур и общественным разделением труда как таковым; известного постулата об общности и особенностях однотипных экономических явлений, к которым относятся рыночная экономика и ее основное звено — фирма, организация, предприятие и др.

Результаты включают обобщение взглядов ученых на управление фирмой в условиях перемены труда, производства и экономики, которая происходит в результате внедрения в предпринимательский процесс инноваций, их различных комбинаций. Раскрыта связь фирмы не только с рынком (сферой обмена), но и рыночной экономикой как единым целым. Обосновано, что обе структуры становятся двигателем роста экономики. Управление фирмой представлено не только внутри нее, но и вне, как продолжение и порождение функционирующего рынка, рыночной системы — этот аспект выступает ключевым в процессе экономического развития.

Сформулирован вывод о том, что управление предпринимательской фирмой в условиях перемен становится базовым инструментом прогресса хозяйствующих субъектов, превращается в специфический рациональный канал привнесения комбинированной модернизации экономики, а поиск путей разрешения противоречия между ними как частью и целым становится движущей силой общественного прогресса.

Ключевые слова: фирма, управление фирмой, разделение труда, перемена экономики, структура производства, предпринимательство, информация, рынок, рыночная система

Для цитирования: Мацкуляк И.Д., Кулигин В.Д., Мацкуляк Д.И. Управление фирмой в условиях перемен//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 27–39. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-27-39



Managing a firm in the face of change

Ivan D. Matskulyak¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honored Scientist of the Russian Federation, ORCID: 0000-0002-2550-0250, e-mail: mid48@mail.ru

Vassily D. Kuligin²

Dr. Sci. (Econ.), Prof., ORCID: 0000-0002-5859-2649, e-mail: vassily_kuligin@mail.ru

Dmitry I. Matskulyak³

Cand. Sci. (Econ.), Gen. Director, ORCID: 0000-0002-5619-4727, e-mail: midio@mail.ru

^{1,2} State University of Management, 99, Ryazanskii pr., Moscow, 109542 Russia

³ Yukon Line LLC, 7, k. "Г", Chertanovo Severnoe mkr., r. Moscow, 117648 Russia

Abstract

The purpose of the publication is to study the management of the company in the context of economic changes associated with the introduction of innovations in its activities, their combinations, and taking into account the initiated entrepreneurs proper vision. In accordance with the goal, the following tasks are formulated: to achieve the company management potential, aimed at solving intra-company issues and at the same time transforming the entire market system; to identify duality of market regularity of its manifestation in modern economic environment and to propose a number of directions of its improvement on the basis of synergy of combined progressive trends introduced into production.

The research methodology is based on the fundamental difference between the division of labor inside of the company and similar structures and the social division of labor itself; a well-known postulate on the commonality and features of the homotypic economic phenomena, which are the market economy and its main link — a company, organization, enterprise, etc. in the article.

The results include a generalization of scientists' views on the management of the company in conditions of change in labor, production and the economy, which occurs due to the introduction of innovations, their various combinations, into the entrepreneurial process. The company's connection is disclosed not only with the market (exchange sphere), but also with the market economy as a cohesive whole. It is justified that both structures become the engine of economic growth. The company management itself is represented not only inside of it, but also outside, as the continuation and generation of a functioning market, market system. This is the key aspect of economic development.

In conclusion, it is concluded that the management of an entrepreneurial company under conditions of change becomes the basic tool for the progress of business entities, turns into a specific rational channel for introducing combined modernization of the economy, and the search for ways to resolve the contradiction between them as part and whole, becomes the driving force of social progress.

Keywords: firm, management of firm, division of labor, economic change, structure of production, business, information, market, market system

For citation: Matskulyak I.D., Kuligin V.D., Matskulyak D.I. (2021). Managing a firm in the face of change. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 27–39. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-27-39



Введение [Introduction]

Экономическое развитие любой страны, предполагающее и ее экономический рост, как известно, в решающей мере зависит от уровня управления этими процессами. Особая роль в управленческой иерархии по их осуществлению принадлежит основному звену экономики, к которому, безусловно, относится фирма. В настоящее время в отечественной литературе содержание этого понятия не является устоявшимся. В экономической теории фирма, наряду с домашним хозяйством, является субъектом рыночной экономики. Ее главная функция заключается в максимизации прибыли в соответствии с заданными производственными возможностями. Будучи обособленной поведенческой единицей, фирма представляет собой финансовую и управленческую структуру. В то же время предприятие — технологическая единица. Предприятия существуют во всех экономиках, в то время как деятельность фирмы ассоциируется с рыночными условиями. Фирма может выступать организационной формой предприятия. Этот термин часто используют для обозначения деятельности любой обособленной хозяйственной единицы. Последняя может включать в себя несколько однопрофильных предприятий или смешанных взаимодополняющих видов производств. Термин фирма употребляется как емкое понятие, объединяющее самые разные по характеру и роду деятельности коммерческие организации любой формы собственности, включая государственные, муниципальные и смешанные. Последние организуются по различным принципам и могут выступать в виде разных объединений.

На основе горизонтального комбинирования фирма объединяет предприятия, находящиеся на одной стадии производственного процесса, например, сеть магазинов в сфере розничной торговли. На основе вертикального комбинирования фирма объединяет предприятия, находящиеся на различных стадиях производственного процесса, например, крупные сталелитейные фирмы объединяют предприятия по добыче и переработке железной руды и выплавки стали. На этой основе образуются комбинаты. На базе диверсификации производства фирма включает предприятия многих отраслей, что позволяет создавать конгломераты. Фирма предполагает наличие собственника, а предприятие может находиться в арендной форме хозяйствования [Мацкуляк, 2005, с. 84–85].

Значение управления фирмой кардинально повышается, особенно в ходе современной перемены экономики, проявляющейся как «изменение содержания»,

«исчезновение прежних и возникновение обновленных» и «распространение новых экономических... условий осуществления проектирования, производства, распределения, обмена и потребления» в общественном производстве [Мацкуляк, 2020, с. 347; Мацкуляк Д., Мацкуляк И., 2016, с. 17–18]. В этом контексте действующую на рынке фирму следует рассматривать как агента перманентных изменений. Ее уникальная функция сводится к приспособлению структуры производства к динамике рыночных потребностей. Именно инновационная активность предпринимателей, являющаяся причиной возникновения и последующего сохранения фирмы, органически вписывается в современную теорию роста.

Цель публикации — изучение управления фирмой в условиях экономических перемен, связанных с внедрением в ее деятельность инноваций, их комбинаций, и учитывающих инициированное собственное видение предпринимателей. Она состоит также в привлечении внимания широких слоев управленческих кадров — органов государственной власти и хозяйствования, законодателей, ученых и работодателей к указанной проблеме и, наконец, в необходимости эффективного решения обозначенной проблемы в условиях интенсификации переменных явлений и процессов. В соответствии с целью сформулированы следующие задачи: раскрыть потенциал управления фирмой, направленный на решение внутрифирменных проблем и одновременно на преобразование всей рыночной системы; выявить дуальность рыночной закономерности его проявления в современной хозяйственной среде и предложить ряд направлений его совершенствования на базе синергии внедряемых в производство комбинированных прогрессивных тенденций.

Такая постановка методологически наиболее объективно способствует глубокому и всестороннему раскрытию исследуемого явления, объясняет принципиальное различие между разделением труда внутри фирмы (то есть единичным разделением труда) и общественным разделением труда. Она подтверждает, в частности, что управление фирмой призвано учитывать не просто ее внутренние проблемы, но и многообразные рыночные требования, предъявляемые со стороны предпринимательской среды. Примененная методология позволила раскрыть связь фирмы не только с рынком как таковым (сферой обмена), но и рыночной экономикой как единым целым. Обе структуры становятся двигателем экономического роста. Она дала возможность представить управление фирмой как внешнее продолжение и порождение функционирующего рынка, всей рыночной системы. Именно данный аспект

выступает ключевым в процессе экономического развития, обеспечиваемого и поддерживаемого фактором предпринимательства.

Объектом изучения выступает основное звено экономики в виде фирмы, организации, предприятия, объединения, компании, корпорации и т. п.; а предметом — социально-экономические отношения между рыночными субъектами-предпринимателями по поводу управления деятельностью фирм в условиях экономических перемен.

Об эволюции управления фирмой и качеств предпринимателя [On the evolution of firm management and the qualities of an entrepreneur]

Управление фирмой — процесс достижения конкретного результата, в ходе которого используются бизнес-планирование, организация, координирование, мотивация, контроль и анализ (расходование ресурсов для решения поставленных задач). При этом фирма, как указывал Р. Коуз, «есть система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя» [Теория фирмы, 1995, с. 19]. Менеджмент фирмы, выбрав определенный технологический процесс производства, может приобрести необходимые ей факторы производства на рынке. Но вследствие асимметричности экономической информации фирма вынуждена будет тратить время и деньги на поиск нужных изделий, оформление сделок, согласование стандартов и спецификаций на материалы, организацию доставки и др., то есть нести большие транзакционные расходы. Альтернативным вариантом является изготовление всех необходимых компонентов в самой фирме. В этом случае для организации собственного производства потребуются значительные инвестиции. Этот вариант, компенсирующий несовершенство сопровождающей бизнес технико-экономической информации, фирмы часто считают более предпочтительным. Но это вовсе не означает, что как только компания будет создана, ее «капитал оказывается оторванным от рынка капитала» [Ротбард, 2010, с. 377].

Некоторые авторы пытаются строить предпринимательскую теорию фирмы, не учитывая принципиального различия между разделением труда внутри фирмы и общественным разделением труда. «Однако, поскольку предпринимательство является феноменом, существующим как на рынке, так и в фирме, — пишет П. Биланд, — предпринимательским теориям фирмы часто не удастся четко провести различие между ними» [Bylund, 2011a, p. 193–94]. В этом случае утрачивается смысл первоначальной идентификации Р. Коуза, что существуют альтернативные методы координации

производства. Другими словами, границы предпринимательской фирмы остаются неопределенными, когда она рассматривается исключительно как факт предпринимательства. Остается неясным, что заставляет предпринимателя при определенных обстоятельствах создавать фирму, продолжать управлять ею, если она уже функционирует, отвечать за ее эффективность, включая необходимые изменения.

Акцент на специфической деятельности предпринимателя оставляет за пределами анализа конкретные внутрифирменные связи, включенные в рыночный процесс. В этом случае нет никакого смысла воспринимать фирму как иерархию. Мы не находим «никакого основания для власти» [Walsh & Brady, 2019, p. 367]. Предприниматель связывает воедино материально-вещественные и личные факторы производства, способствуя распространению инноваций, и управляя их внедрением. При этом он не может обойтись без определенного доверия, проявляемого к соответствующим структурным подразделениям фирмы, их менеджменту и специалистам. Такую распространенную практику подтверждают как отечественные [Сухих, 2018], так и зарубежные исследователи [Фукуяма, 2004]. Поэтому объектом внимания предпринимателя, безусловно, является структура производства, влияющая на производительность используемых факторов [Попов и др., 2020; Carey, 1838].

Под экономическим ростом понимается способность фирм удовлетворять разнообразные потребности людей в возрастающем масштабе. Следовательно, не менее важной заботой менеджеров становится содействие поддержке специализированной структуры производства конкурентными силами рынка. Таким образом, реально действующая фирма включена в весьма сложную сеть объективных причинно-следственных связей, обеспечивающих целостность рыночного процесса как системы, которая накладывает ограничения на деятельность фирмы. В свою очередь, фирма как самостоятельный субъект, определяет состояние рыночной системы [Bylund, 2019c].

Экономика не является простой экстраполяцией и продолжением существующих производственных процессов (методов производства) из настоящего в будущее. Никто не может точно предвидеть и обрисовать конечные результаты предполагаемых изменений. Существует большой риск утраты средств, которые будут вложены в намечаемые преобразования. Даже реализация самых очевидных, наиболее правдоподобных и потенциально прибыльных проектов не гарантирует новатора от неудачи и потери им инвестиций.

При этом, как известно, часть занятых высвобождается из процесса производства благодаря внедрению на фирме соответствующих новшеств. Для остающихся же работников важно ориентироваться в информации относительно перспективы дальнейшего функционирования фирмы. Без нее они не смогут настроиться на «деловую волну», а главное возродить собственное чувство справедливости и лояльности к коллективу [Vijayan, 2001, p. 6–7; Piturgo, 1999, p. 37–42].

В рыночной экономике узкоспециализированная производственная структура капитала фирм, как правило, нацелена на удовлетворение потребностей покупателей. Капитал фирм дифференцирован, крайне неоднороден, но при этом обладает вполне определенной натурально-вещественной структурой и четко выраженной организацией. На определенном этапе существующая структура капитала обеспечивает фирме повышение производительности, отвечает потребительским предпочтениям. Но рано или поздно появляется проблема поиска новых источников экономического роста и эффективности. Ранее прогрессивная структура производства перестает соответствовать реальным запросам потребителей. Особенно наглядно это проявляется в условиях экономических перемен. П. Биланд называет эту ситуацию «тупиком специализации»: производственная структура превращается, если не в тормоз развития, то становится основой инерции, которой подчинены как рыночные действия, так и субъекты [Bylund, 2019a]. Ее неизбежная корректировка связана с высокими затратами. В этом смысле специализированный рынок очень хрупок. Он подвержен непредсказуемым изменениям. Перестройка структуры капитала, приведение ее в соответствие с новыми объемами потребностей, их структурой и качеством, требует времени. Речь идет не только о новых продуктах или способах их производства, но и о новых формах организации. Изменения рыночной конъюнктуры, реакция на нее и внедрение инноваций входят в сферу компетенций управления. Этот трудоемкий и дорогостоящий процесс осуществляется предпринимателями.

Фирму от совместных действий, предпринимаемых другими субъектами рынка, отличает, прежде всего, представленная предпринимателем скоординированная структура производства. Последний добивается соответствующих перемен, будучи глубоко заинтересованным в более эффективном ее функционировании, в достижении более высоких результатов, чем у конкурентов. Новая специализированная структура поддерживается рыночным спросом, а ее существование определяется силами

конкуренции. Поэтому перед предпринимателем в условиях перемен встает каждый раз проблема постоянного поиска более глубокой специализации существующей структуры производства. Последняя на начальной стадии носит, как правило, идеально воображаемый предпринимателем характер. Он добивается ее реального воплощения на свой страх и риск. Реализованная же во внутрифирменном разделении труда, она повышает эффективность производства [Шинкаренко и др. 2020]. Одновременно она порождает принципиально новые потребности, вызывая необходимые изменения, обеспечивающие их удовлетворение. Успешно действующая фирма не только вытесняет других участников рынка. Ее лидерство в конечном счете обеспечивает повышение производительности и эффективности рынка как системы.

Фирма становится не только средством получения предпринимательской прибыли, но и выполняет рыночную функцию новаторского ориентира для конкурирующих предпринимателей с точки зрения ее новой структуры производства. Последнее обстоятельство оказывает обратное влияние на рынок, заставляя других предпринимателей добиваться лучшей комбинации факторов и их организации. Факты свидетельствуют о том, что в большинстве случаев «шумпетеровский» предприниматель руководит процессом внедрения радикальной инновации на первом этапе. Децентрализованная инициатива дальнейшего продвижения и распространения новаторского опыта также возлагается на предпринимателей.

Поскольку участники рынка следуют за лидером успешного предпринимательства, интенсивность специализации на смежных рынках увеличивается. Фирма, открывая новые перспективы конкуренции, «подталкивает» рынок к более широкому разделению труда. Рынок «становится более эффективным за счет использования больших масштабов разделения» [Bylund, 2011a, p. 206].

Действительно, чтобы получить прибыль другие фирмы вынуждены воспроизводить успешно функционирующие структуры. Для любого предпринимателя становится необходимостью постоянно вводить новшества и улучшать внутреннюю производственную структуру компании. Производимые предпринимателем перемены в экономике в одном случае способствуют утрате самостоятельности фирмы в том, что раньше представляло для нее определенную ценность. В другом случае, напротив, она приобретает ценность и самостоятельность в том, что ранее не было таковым. Это приводит к дальнейшему углублению разделения труда, его расчленение на многочисленные самостоятельные, изолированные и обособленные операции

существующей специализации. «Но как только различные операции процесса труда обособились друг от друга, — подчеркивает К. Маркс, — с этого момента возникает необходимость изменений в орудиях, служивших ранее различным целям» [Маркс, Энгельс, 1960, с. 353]. Однако новой специализации еще нет в наличии. Она отсутствует. Существующая специализация, продолжая выполнять свои задачи, тем не менее, посредством созидательного разрушения, должна быть заменена новой.

Для таких бизнес-перемен требуются стимулы. Возможности перехода на новый уровень специализации создает предприниматель. Решение может быть найдено, если мы посмотрим на картину более широко. Специализированные производственные процессы могут координироваться на рынке, даже если отдельные задачи несовместимы с рыночной структурой, если они интегрированы [Bylund, 2011b]. Тот, кто представляет себе новую структуру производства и в состоянии координировать его перестройку, а именно предприниматель совместно со всеми заинтересованными лицами прорабатывает детали ожидаемой специализации и эффективной координации последующих действий. Он создает, объединяет пока еще несуществующие компетенции в предполагаемой производственной структуре.

Фирма предоставляет предпринимателю необходимые средства для дальнейшего использования огромных возможностей рынка по перестройке структуры. Внедрение инноваций, организация производства и изменение ее формы, а также распространение новых продуктов или услуг сравнительно редко могут быть реализованы исключительно за счет собственных ресурсов новаторов. Для реализации нововведения на всех его этапах необходимо создание адекватного информационного сопровождения. Последнее обстоятельство связано с привлечением необходимого финансирования со стороны инвесторов. Инновация в конечном счете должна превратиться в товар, ценность которого со временем не уменьшается.

Постепенно возле новаторов с небольшим опозданием появляются другие предприниматели, пытающиеся имитировать успешные производственные процессы. Они начинают совершенствовать изобретения, вносить в них качественные изменения и участвовать в процессе их распространения. Тем самым эти организации увеличивают объем производства и в конечном итоге создают рынок труда для тех, кто специализируется в фирме.

Таким образом, ограничения предшествующей структуры рынка устраняются. Они заменяются более успешными и более длительными (прибыльными)

производственными процессами. Последние приводят к определенному экономическому прорыву, рывку, а значит позволяют заметно «повысить производительность труда» [Мацкуляк и др., 2019, с. 77]. Это обстоятельство необязательно становится единственным инструментом в конкурентной борьбе. Тем не менее, оно служит фирме серьезным подспорьем. В этом контексте фирма, по словам П. Биланда, становится катализатором специализации и прогрессивным инструментом для предпринимателя в создании новых форм производства, полностью изменяющих рынок [Гимпельсон, Капелюшников, 2013; Bylund, 2011b].

Тем самым лидирующая фирма получает поддержку со стороны других компаний, действующих на рынке. Теперь она может приобретать у них требуемые ей специализированные товары и конкретные услуги, используя механизм рыночных цен. Количество собственных используемых факторов, которые первоначально обеспечивали фирме лидерство, может быть сведено к минимуму. Это позволяет инновационной фирме «высвободить ресурсы для реализации новых воображаемых возможностей» [Bylund, 2011a, p. 207]. Предприниматель, находящийся на острие научно-технического прогресса, может обеспечить фирме гигантскую монополистическую ренту.

Действующую на рынке фирму, являющуюся в то же самое время внерыночным феноменом, следует, вероятно, рассматривать как агента перманентных изменений. Ее уникальная «функция сводится к приспособлению структуры производства к динамике рыночных потребностей» [Mateusz, 2018, p. 430–431] через управление фирмой, о котором сказано в самом начале работы.

Основные направления управления фирмой [The main directions of the company's management]

Конкретизация функциональных компонент управления фирмой в условиях предпринимательских перемен включает несколько направлений. Именно их практическая реализация, наряду с изложенным выше, позволяет предпринимателю, благодаря его собственным управленческим функциям, превратить потенциальные возможности фирмы в хозяйственную реальность.

Во-первых, бизнес-планирование на основе формирования управленческой цели в эпоху экономических перемен, выбора путей и методов достижения, вытекающих из соответствующих целевых задач. Бизнес-планирование в наше время, как показывает опыт фирм развитых стран и лучших отечественных структур, приобрело в рыночных

условиях весьма большое значение [Мацкуляк, 2020]. Предпринимательство, используя не все резервы, все же развивается. Многие из начинающих предпринимателей никогда ранее не руководили какими-либо коммерческими предприятиями и поэтому крайне слабо представляют себе весь круг ожидающих их проблем, особенно на этапе хозяйственных преобразований. К тому же меняющаяся экономическая среда ставит и опытных руководителей предприятия перед необходимостью адаптации к новым требованиям конкурентной деятельности товаропроизводителей. Наконец, важны новые подходы в отношениях с зарубежными партнерами, прежде всего, с инвесторами. Им необходимо обосновать свои шаги по использованию инвестируемых средств. Причем делать это нужно на уровне профессионалов-бизнесменов других стран.

Бизнес-планирование, прежде всего, предполагает обобщенную информацию, так называемое резюме. Его главная роль состоит в привлечении внимания участников управленческого процесса, включая инвесторов и кредиторов, в том числе и потенциальных. Считается, что резюме создает первое впечатление, от которого, как правило, зависит судьба проекта. В данной части бизнес-плана раскрывается суть и задачи фирмы. Для ее составления используется информация из всех последующих разделов. То есть для оформления резюме предстоит сначала составить весь бизнес-план, а только потом переходить к его краткому обобщенному изложению. Обычно в резюме представлены: сжатое описание бизнес-проекта; его основные цели и задачи; необходимые ресурсы; способы реализации; предстоящие результаты, учитывающие насколько создаваемый товар или услуга являются новыми и актуальными для потребителя; объемы требуемого финансирования, включая заемные; информация о возврате заемных средств кредиторам или инвесторам; сведения об основных показателях эффективности. При этом очень важно, чтобы резюме было кратким, простым и понятным.

С управленческих позиций особая роль в бизнес-планировании отводится постановке цели функционирования фирмы, которой отводится специальный раздел. В нем определяется четкая и ясная цель, характеризуется деятельность, выпускаемые товары или услуги. Полезно также уделить внимание технологическим процессам, которые уже применяются или предстоит внедрять фирмой. Здесь важно выделить те преимущества, которые фирма предоставит потребителю, производя уникальные или особенные товары и услуги, применяя для этого совершенно новые технологии, модернизированное

производство и высококачественные товары. Ценно также наличие у фирмы авторских прав, всевозможных патентов. Все изложенное в данной части бизнес-плана призвано вселить уверенность в том, что конкурентоспособность фирмы на рынке вполне достаточна.

Другие основные разделы бизнес-плана схематично можно представить в следующей совокупности. Один из них характеризует производимый товар. Второй и третий — стратегию производства и маркетинга. Четвертый — анализ состояния выбранной отрасли и оценку жизнеспособности проекта фирмы в ней. Пятый — организационные мероприятия. Шестой — юридические основания. Седьмой — антикризисные, антирисковые меры. Восьмой — финансовые расчеты. Могут быть и иные разделы в зависимости от особенностей фирм, их отраслевой, территориальной принадлежности, национальных традиций и пр.

В отмеченном смысле важно разобраться в кадровом обеспечении фирмы, как управленческим персоналом, так и работниками массовых профессий. На это ориентирует Международная организация труда, призывающая предпринимателей, их фирмы, всю рыночную систему распространять «неформальную экономику», информационно-технологические, гибкие, виртуальные, краткосрочные и переходные формы занятости [ILO, 2015, р. 5–6; Одегов Ю.Г. и др., 2016, с. 156]. Как показывает мировая практика противостояния коронавирусу, его последствиям требует, чтобы работники становились более мобильными как в территориальном, так и компетентно-функциональном отношении.

Во-вторых, организацию деятельности фирмы в виде создания оптимальной структуры управления, направленной на достижение цели данного института. Данный компонент не является порождением последнего времени. Он сформировался в ходе хозяйственно-предпринимательской эволюции. Величайший прогресс в развитии производительной силы труда «явился следствием разделения труда» [Смит, 2009, с. 69]. Разделение труда и его последующую специализацию, на взгляд авторов, можно и нужно воспринимать, кроме прочего, как уникальные управленческие перемены, превращающие производство в особое состояние, специфичную структуру, в которых заложен огромный созидательный потенциал.

Рассмотрим вопросы: каким образом реализуется заложенный в этой структуре потенциал? Как происходит его высвобождение? Откуда проистекает возможная выгода? А. Смит приводит пример организации производства, которое подразделяется на ряд

сфер деятельности, каждая из которых в свою очередь становится отдельным специальным занятием, выполняемым одним рабочим. Это позволяет производить в день в расчете на одного рабочего намного больше продукции. За счет чего же произошло высвобождение энергии рабочего? Благодаря какому источнику удалось повысить производительную силу труда рабочего? Исчерпаем ли этот источник? Все дело в управленческой организации производства, основанной на надлежащем разделении и последующем сочетании различных операций. «...Разделение труда в любом ремесле, в каких бы размерах оно не было введено вызывает соответствующее увеличение производительности труда» [Смит, 2009, с. 70].

В данном контексте под организацией производства понимается радикальное изменение его внутренней структуры. Исключительно благодаря произошедшей трансформации, из «пустоты» проистекает увеличение производительной силы рабочего. Конечно, для создания условий, при которых становится возможным углубление разделение труда и его специализация, необходимы определенные издержки, включающие и управленческие решения. Последние связаны, прежде всего, с применением и накоплением капитала. Представляется, однако, что сам по себе капитал непосредственно не обладает подобной способностью. Но его применение благодаря управленческим мерам там, где достигается разделение и сочетание разнородных операций, безусловно, приводит к соответствующему увеличению производительности труда. Сбережение рабочего времени проистекает благодаря управленческому изменению структуры производства, которая сначала фиксируется, а затем и удерживается, опять-таки, управленческими приемами использования разных элементов функционирующего капитала. Именно структурные преобразования становятся источником дополнительных ресурсов.

Подчеркивая важность разделения труда, Р. Коуз обращает внимание на два его типа. На «поведение человека внутри отдельного производства» могут влиять нравственные критерии. Это зависит от информированности работников. В то же время сотрудничество огромного количества людей в странах по всему миру, о жизни которых нет достаточной информации, невозможно без торговли или обмена, то есть «использования рынка» [Коуз, 2015, с. 93–95].

К. Маркс также опирается на разделение труда, выделяя мануфактурное и общественное разделение труда. С нашей точки зрения, их различие состоит, кроме прочего, в управленческих аспектах. Разделение труда внутри мануфактуры благодаря управлению становится одновременно определенным видом его

кооперации. Их единство в конечной форме выступает как «производственный механизм, органами которого являются люди» [Маркс & Энгельс, 1960, с. 351]. Внутри мануфактуры частичный рабочий непосредственно дает занятие другим. Он не производит товара. Напротив, разделение труда внутри общества опосредствуется куплей продажей продуктов. Взаимодействие двух видов разделения труда, находящее свое отражение в колебании рыночных цен, постоянно нарушающих равновесие, приводит к непрекращающейся управленческой дифференциации орудий труда и отраслей производства.

В отличие от А. Смита, К. Маркс, характеризуя саму природу совместного труда в форме кооперации и мануфактуры, указывает на необходимость поддержания согласованности между индивидуальными работами. Эту функцию он возлагает на управляющих, как особую категорию работников. При этом правило разделения труда внутри мастерской, подчеркивает К. Маркс, «действует а priori и планомерно» [Маркс & Энгельс, 1960, с. 368]. Представляется, что объективной основой такого сознательного внутри производственного контроля становятся тесные, непосредственные связи работников друг с другом. Именно их многообразие и различие генерируют необходимую информацию, позволяющую как рядовым работникам, так и управленческому персоналу внести в производство определенный порядок.

Продолженные в этом направлении исследования рассматривали внутрифирменную организацию как «островки сознательной власти», альтернативный обмен способ координации производства. Внутри фирмы каждому работнику хорошо известно, что он должен знать для выполнения порученного ему задания. Помимо этого, он отвечает за некое подмножество общих требуемых знаний. Другие могут при необходимости обратиться к нему за консультацией. Асимметричная информация, подчеркивает Дж. Мокир, не является проблемой для фирмы. Наличие такой информации желательно и его следует рассматривать как важнейший способ управления компанией. «Специализация знаний не только не усугубляет проблему асимметрии информации, но напротив, требует ее» [Мокир, 2002, с. 186].

Возникла необходимость раскрыть природу связи внутрифирменных отношений с сетью относительных рыночных цен. На первый план выдвинулась координирующая функция предпринимателя не только в пределах производственной единицы, но и за ее внешними границами [Теория фирмы, 1995].

В-третьих, регулирование через обеспечение согласованности действий всех управленческих звеньев, сохранение устойчивого режима работы.

Оно вызвано в первую очередь непредвиденными ситуациями, связанными с изменениями рыночной конъюнктуры, и отклонениями от первоначально выбранной стратегии. Принимаемые меры направляются в таком случае на (корректировку стратегии) ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления, то есть фирмы, в требуемое состояние.

Регулирование фирмой двойственно: с одной стороны, оно осуществляется сознательно — со стороны государства, субъекта федерации, структур гражданского общества и собственно ее руководства; с другой — «невидимой рукой» рынка. В обоих случаях на всех управленческих уровнях требуются корректирующие действия и реализация принятых социально-экономических, технических и организационно-технологических решений, которые обеспечивают своевременное и безусловное устранение выявленных отклонений — реализации недостающих мер. При этом обновляются бизнес-плановые задания, нормативы, стандарты, направленные на достижение предполагаемо эффективных целей фирмы.

Назначение регулирования можно свести к следующим моментам: фиксирование результата управленческой деятельности фирмы и ее оценка; то же относительно конкретных исполнителей и их оценка; оценка реализованных мероприятий и, наконец, разработка рекомендаций или предложений по совершенствованию процесса регулирования функционирования фирмы, повышения эффективности ее деятельности, а также соответствующих подразделений и исполнителей.

Современная предпринимательская практика в зависимости от сути проблемы, требующей регулирования, и способа реализации различает его реактивные и упреждающие виды. В первом случае применяются меры требующие достижения стандартов. Его воздействие направлено на сглаживание отклонений от последних. Во втором — проблема воспринимается как потенциальная возможность. Тогда усилия направляются на улучшение функционирования фирмы или получение максимальной выгоды из всех доступных возможных вариантов.

Оперативное регулирования предполагает ряд этапов: информационную подготовку для принятия решения; разработку и собственно принятие решений (когда учитываются альтернативные варианты, сроки реализации, выбор исполнителей, обобщение дополнительной информации, наличие ресурсов); осуществление решения как внутри, так и вне фирмы. В производственном процессе такой подход призван опираться на четкую организацию бизнес-планирования производства, непосредственным

этапом которого оно является [Мацкуляк, 2020]; осуществлять постоянный мониторинг хода производственного процесса; обязательно добиваться быстрого и четкого выполнения распоряжений управленческого персонала; опираться на высокую ответственность и преемственность оперативного руководства производством.

В-четвертых, мотивацию как совокупность методов, стимулирующих управленческий и рабочий персонал к максимально эффективной деятельности. Ее обеспечение на высоком уровне в фирме и рыночной среде является одной из наиважнейших экономических проблем. Дело в том, что мотивы — это «стремление людей получить», что-либо, а стимулы — как раз означают это «что-либо» в виде материальных, духовных и «иных благ» [Мацкуляк, 2020, с. 46]. Именно такого рода мотивация выступает побудительной причиной действий и поступков человека; его готовности проявлять усилия для достижения целей фирмы во имя удовлетворения своих личных индивидуальных потребностей. Речь идет о совокупности внутренних и внешних воздействий, которые побуждают работников фирмы к деятельности, задают ей границы и формы, а также придают последней направленность, ориентированную на достижение конкретных целей.

В процессе стимулирования занятых в фирме работников реализуется несколько функций, а именно:

- экономическая, так как эффективное стимулирование работающих людей способствует повышению их общей производительности труда, то есть решению экономических задач;
- управленческая, проявляющаяся в уникальности фирмы выступать и совершенствующимся самостоятельным субъектом, и приводить в соответствие конкретное фирменное производство и рыночную систему в целом, определяя тем самым ее фактическое состояние;
- социальная, поскольку, получая доходы, работающие люди обеспечивают себе определенный комплекс экономических и социальных благ, занимают определенное место в социальной структуре своего коллектива и общества в целом;
- социально-психологическая, так как стимулы влияют на формирование внутреннего мира человека — его потребностей и ценностей, ориентации и установок, мотивов поведения и отношения к труду;
- нравственно-воспитательная — через формирование морально-нравственных качеств личности работающего человека.

Следовательно, мотивирующее стимулирование комплексно воздействует на поведение занятых в фирме как управленческих, так и рядовых работников.

Оно тем реже применяется в виде средств управления людьми, чем выше уровень развития производственно-хозяйственных отношений. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения как одного из методов мотивации людей, работающая их часть проявляет заинтересованное участие своего коллектива в соответствующем процессе, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

В-пятых, контроль, системно проявляющийся в координации функций работников, выполняющих конкретные действия высокого качества и компетенций.

Контроль координации функций работников фирмы, его измерение и эффективность в конечном счете характеризуется спецификой функционирования рыночной системы. Последняя, поскольку ситуация на рынке постоянно меняется, непрерывно генерирует информацию. С одной стороны, государственное правовое обеспечение деятельности фирмы, развития предпринимательства как такового, новшества социально-экономической политики власти меняют условия их функционирования, устанавливают для этого новые нормативы, с другой, ценовые сигналы, воспринятые адекватно и непредвзято, служат ориентиром для менеджмента компании. Они постоянно несут информацию о повседневных обменах на рынках, а потому о возможных прибылях и убытках фирмы. Это может свидетельствовать о расхождении прогнозов потребительского спроса и ожиданий в предпочтениях потребителей. Поскольку инновационная фирма преследует свои цели в условиях неопределенности, в которой ценность концептуально субъективна, на практике ее продвижение вперед представляет собой последовательность проб и ошибок. Этот способ рыночных изменений, по-видимому, является наилучшим для фирмы. Получаемая менеджментом информация несет новые сведения. Осознание важности, значения и скрытых в них возможностей, вероятно, должно служить основой, являться критерием принятия решений по коррекции внутрифирменной координации функций и компетенций работников. Причем до такой степени, что «может вывести обозначенную коррекцию в пределах фирмы и других институтов на уровень характеризующий социальные отношения в целом» [О'Хара, 2009, с. 56]. Контроль за предпринимательской деятельностью, таким образом, по своей природе является динамическим и осуществляется самой рыночной системой как единым целым. Она позволяет участникам искать то, что представляет для них ценность, с учетом предпочтений и ресурсов других субъектов. Накладываемые ее правилами ограничения открывают возможности

и «создают индивидам стимулы к поиску новых способов производства» [Философия экономики, 2012, с. 374].

В-шестых, анализ, предполагающий познание сути рыночно-предпринимательских явлений и процессов управления фирмой, основанное на разделении (расчленении) их на части и изучении всего многообразия связей и зависимостей. Реально действующая фирма включена в сложную сеть разделения труда и обмена, обеспечивающих целостность рыночного процесса как системы, которая накладывает ограничения на деятельность фирмы.

На сегодняшнем уровне понимания реальности и «разделение труда и обусловленные им отношения обмена считаются фундаментальными категориями» [Мизес, 2008, с. 149, 184]. Однако природа этих понятий до сих пор во многом остается неясной. Предполагается, что эта структура появилась естественным путем, то есть «не была результатом чьей-либо мудрости, предвидевшей и осознавшей ее последствия» [Смит, 2009, с. 76–77]. С таким выводом А. Смита был, вероятно, согласен и К. Маркс [Маркс, Энгельс, 1960, с. 116]. Никто специально не ставил себе цель создать обмен и разделение труда, заранее предвидя их влияние на хозяйственную жизнь. Подобные установления, по словам шотландского философа А. Фергюсона, «представляют собой несомненное человеческое деяние, но не являются следствием чьего-либо замысла» [Аммуз, 2019, с. 214].

Функционирование капитала заключается в том, что он в течение определенного периода времени фиксирует и удерживает существующую структуру производства как внутри фирмы, так и в обществе в целом. Вместе с тем предпринимательская активность изменяет натурально-вещественное строение капитала, обеспечивая прогресс в экономии рабочего времени. С этой точки зрения, избранный подход позволяет проводить более глубокие проверки причинно-следственных связей, в которые включена фирма. Последние находятся за пределами видимости, а значит являются намного более сложными для изучения. Прежде всего это связано с предпринимательской деятельностью, которая играет ключевую роль в изменении длины (растягивании или сокращении) структуры капитальных благ. Информационным ограничением для любой предпринимательской активности являются реальные рыночные цены. Они, с одной стороны, определяются производителями, которые претендуют на ресурсы для изготовления товаров и услуг. Ожидаемый уровень цен должен обеспечить им получение прибыли. С другой стороны, цены зависят от поведения потребителей, их запросов и предпочтений. Ключевым моментом

здесь является то, что эти цены неизвестны. Это будущие цены и информация, заключенная в них, недоступна предпринимателям. Последние вынуждены принимать решения в условиях отсутствия релевантной информации.

Представляется, что этим как раз и обеспечивается творческое воображение и свобода выбора предпринимателя. Реальная проблема, с которой сталкивается новатор, — создание новых средств производства, новых специализаций и компетенций. Рыночное производство является косвенным. Оно не предпринимается для удовлетворения собственных потребностей. Обновленная структура производства должна отвечать требованиям реальных запросов и желаний потребителя. Ход рассуждений предпринимателя основывается исключительно на информации об ожидаемых предпочтениях потребителей.

В интерпретации П. Биланда он выглядит следующим образом. В воображении новатора невиданные ранее потребителями товары и услуги никогда не будут высоко оценены. Это означает, что ресурсы, с помощью которых они будут произведены, сейчас торгуются по ценам, которые гораздо ниже ожидаемых. Приобретая необходимые факторы производства по рыночным ценам и продавая затем произведенные с их помощью изделия с ранее неизвестными потребительскими свойствами, предприниматель намеревается в будущем получить прибыль [Bylund, 2019b]. Но никаких «гарантий» этого в принципе не существует [Хайек, 2011, с. 388].

Заключение [Conclusion]

Управление фирмой в условиях перемен является важнейшим способом поддержания высоких темпов экономического роста. Ключевым звеном

ее инновационной активности является предпринимательская инициатива. Она связывает воедино материально-вещественные и личные факторы производства, способствует распространению инноваций, управляет их внедрением. Именно поэтому объектом внимания предпринимателя является структура производства, влияющая на эффективность используемых фирмой факторов.

На первый план выдвигается забота менеджеров о поддержании специализированной структуры производства конкурентными силами рынка. Реально действующая фирма, тем самым, включается в весьма сложную сеть объективных причинно-следственных связей, обеспечивающих целостность рыночного процесса как системы, ограничивающей ее функционирование. Это информационные ограничения, которые находятся за пределами видимости предпринимателя. Ему неизвестны будущие цены на инновационные товары (услуги). Информация, заключенная в них, недоступна предпринимателю. Этим как раз обеспечивается свобода его выбора и творческое воображение.

В этом контексте управление фирмой становится креативным осуществлением предпринимательского идеала, конечной и завершающей причиной самой себя. Оно воплощается в реальность в виде организованного проекта, побуждаемого воображаемой волной будущего.

Список литературы

- Аммус С. (2019). Краткая история денег, или все, что нужно знать о биткоине. М.: Манн, Иванов и Фербер. 272 с.
- Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. (2013). Жить в тени или умереть на свету? // Вопросы экономики. № 11. С. 65–87. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-11-65-88>.
- Коуз Р. (2015). Очерки об экономической науке и экономистах. М.: СПб., Изд-во Института Гайдара; Изд-во «Международные отношения»; Факультет свободных искусств и наук СПбГУ. 288 с.
- Маркс К., Энгельс Ф. (1960). Капитал. Т. 1. Соч. 2-изд. Т. 23. 908 с.

References

- Ammus S. (2019), *The bitcoin standard: the decentralized alternative to central banking*, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia. 272 p. (In Russian).
- Bylund P. (2011a), “The division of labor and the firm: An Austrian attempt at explaining the firm in the market”, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 188–215.
- Bylund P. (2011b). *The firm and the division of labor*. Available at: <https://mises.org/profil/bylund> (accessed 08.01.2021).
- Bylund P. (2019a). *The division of labor is at the very core of economic growth*. Available at: <https://mises.org/profil/bylund> (accessed 08.01.2021).

- Мацкуляк Д.И., Мацкуляк И.Д. (2016). Перемена политико-экономических отношений и безопасность / Государственный университет управления. М.: Издательский дом ГУУ. 335 с.
- Мацкуляк И.Д., Сапожникова Н.Т., Харчилава Г.П. (2019). Прорывная экономика: к теории управления изменениями экономических систем // Управленец. Т. 10, № 4. С. 74–83. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-4-7>.
- Мацкуляк И.Д. (2020). Политико-экономическая природа рыночных отношений: монография. М.: КНОРУС. 442 с.
- Мацкуляк И.Д. (2005). Экономика: научные очерки. Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС. 504 с.
- Мизес Л. фон. (2008). Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. Челябинск: Социум. 878 с.
- Мокир Дж. (2012). Дары Афины. Исторические истоки экономики знаний. М.: Изд-во Института Гайдара. 498 с.
- О'Хара Ф. (2009). Современные принципы неортодоксальной политической экономики // Вопросы экономики. № 12. С. 38–57. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2009-12-38-57>.
- Попов Е.В., Стриелковски В., Власов М.В. (2020). Цифровизация интеллектуальной деятельности российских регионов // Управленец. Т. 11, № 1. С. 24–32. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-1-3>.
- Одегов Ю.Г. [и др.]. (2016). Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы // Международный журнал экспериментального образования. № 10–1. С. 156.
- Ротбард М. (2010). Власть и рынок: государство и экономика. Челябинск: Социум. 416 с.
- Смит А. (2009). Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо. 956 с.
- Сухих В.В. (2018). К. Маркс о доверии в капиталистической экономике // Журнал экономической теории. Т. 15, № 4. С. 659–662. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2018.15-4.12>.
- Теория фирмы. (1995). СПб.: Экономическая школа. Составитель Гальперина В.М. 534 с.
- Философия экономики. Антология (2012). М.: Изд. Института Гайдара. 520 с.
- Фукуяма Ф. (2004). Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ; ЕРМАК. 730 с.
- Хайек Ф. А. (2011). Индивидуализм и экономический порядок; пер. с англ. О. А. Дмитриевой под ред. Р. И. Капелюшникова. Челябинск: Социум, 2011. 394 с.
- Шинкаренко Т.В., Смирнов Р.Г., Белошицкий А.В. (2020). Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций // Управленец. Т. 11, № 2. С. 27–40. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-2-3>.
- Bylund P. (2011a). The division of labor and the firm: an Austrian attempt at explaining the firm in the market // The Quarterly Journal of Austrian Economics. V. 14. No. 2. Pp.188–215.
- Bylund P. (2011b). The firm and the division of labor. Режим доступа: <https://mises.org/library/firm-and-division-labor> (дата обращения 08.01.2021).
- Bylund P. (2019a). The division of labor is at the very core of economic growth. Режим доступа: <https://mises.org/wire/division-labor-very-core-economic-growth> (дата обращения 08.01.2021).
- Bylund P. (2019b). *What most critics of "markets" get wrong about entrepreneurs*. Available at: <https://mises.org/profil/bylund> (accessed 08.01.2021).
- Bylund P. (2019c). *What we know and what we don't know about the firm*. Available at: <https://mises.org/profil/bylund> (accessed 08.01.2021).
- Carey H. Ch. (1837). *The credit system in France, Great Britain and the United States*, Philadelphia, USA.
- Coase R. (2015). *Essays on economics and economists*, Institut Gaidara, Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya, Fakul'tet svobodnykh iskusstv i nauk SPbGU, St. Petersburg, Russia. (In Russian).
- Fukuyama F. (2004). Confidence. Social virtues and the path to prosperity, AST, ERMAK, Moscow, Russia. (In Russian).
- Gimpel'son V.E. and Kapelyushnikov R.I. (2013). "To live in the shade or die in the light?", *Voprosy Ekonomiki*, no.11, pp. 65–87. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-11-65-88>.
- Ryder. G. (2015). "The future of work centenary initiative", *Report of Director General. International Labour Conference*, 104th session, International Labour Office, Geneva, pp. 5–6.
- Hayek F. (2011), *Individualism and economic order*, Socium, Chelyabinsk, Russia. (In Russian).
- Marx K. and Engels F. (1960). *Capital, vol. 1, Collected works*, vol. 23, USSR. (In Russian).
- Machaj M. (2018). "The problem of production: A new theory of the firm. Book review", *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 21, no. 4, pp. 427–435.
- Matskulyak I.D., Sapozhnikova N.T. and Harchilava G.P. (2019). "Breakthrough economics: towards the theory of economic systems change management", *Upravlenets (The Manager)*, vol. 10, no. 4, pp. 74–83. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-4-7>. (In Russian).
- Matskulyak D.I. and Matskulyak I.D. (2016). *Change of political and economic relations and security*, GUU Publ. House, Moscow, Russia. (In Russian).
- Matskulyak I.D. (2020). *The political and economic nature of market relations: monograph*, Knorus, Moscow, Russia. (In Russian).
- Matskulyak I.D. (2005). *Economics: scientific essays*, 2nd edition, RAGS, Moscow, Russia. (In Russian).
- Mises L. von. (2008). *Human action*, Socium, Chelyabinsk, Russia. (In Russian).
- Mokyr J. (2012). *The gifts of Athena. Historical origins of the knowledge economy*, Izd-vo Instituta Gaidara, Moscow, Russia. (In Russian).
- Odegov Yu.G. [et al]. (2016). "Recruiting as a system: content and basic technologies of work", *International Journal of Experimental Education*, no. 10-1, p. 156. (In Russian).
- O'Hara F. (2009). "Modern principles of unorthodox political economy", *Voprosy Ekonomiki*, no. 12, pp. 38–57. (In Russian).
- Popov E.V., Strielkovski V. and Vlasov M.V. (2020). "Digitalization of intellectual activity of Russian regions", *Upravlenets (The Manager)*, vol. 11, no. 1, pp. 24–32. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-1-3>. (In Russian).
- Pituro M. (1999). "Alternatives to downsizing", *The Management Review*, Oktober, pp. 37–42.
- Rotbard M. (2010). *Power and market: government and economy*, Socium, Chelyabinsk, Russia. (In Russian).

Bylund P. (2019b). What most critics of “markets” get wrong about entrepreneurs. Режим доступа: <https://mises.org/wire/what-most-critics-markets-get-wrong-about-entrepreneurs> (дата обращения 08.01.2021).

Bylund P. (2019c). What we know and what we don’t know about the firm. Режим доступа: <https://mises.org/library/what-we-know-and-what-we-dont-know-about-firm> (дата обращения 08.01.2021).

Carey H.Ch. (1837). The credit system in France, Great Britain and the United States. Philadelphia. 182 p.

Guy Ryder. (2015). The future of work centenary initiative // Report of Director General. International Labour Conference. 104th Session. Pp. 5–6.

Vijayan J. (2001). Downsizing leave firms vulnerable to digital attacks // *Computerworld*, 25, pp. 6–7.

Piturro M. (1999). Alternatives to downsizing // *The Management Review*. Oktober. Pp. 37–42.

Machaj M. (2018). The problem of production: A new theory of the firm. Book review // *Quarterly Journal of Austrian Economics*. V. 21, No. 4. Pp. 427–435.

Walsh A., Brady M. (2019). Intra-firm coordination through rule-following and the emergence of hierarchy // *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. V. 22. No. 3. Pp. 357–382.

Shinkarenko T.V., Smirnov R.G. and Beloshitskii A.V. (2020), “Research on the effectiveness of the company’s organizational structure on the basis of internal communications analysis”, *Upravlenets (The Manager)*, vol. 11, no. 2, pp. 27–40. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-2-3>. (In Russian).

Smith A. (2007), *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Eksmo, Moscow, Russia. (In Russian).

Sukhikh V.V. (2018), “K. Marx on trust in a capitalist economy”, *Journal of Economic Theory*, no. 4, pp. 659–662. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2018.15-4.12> (In Russian).

Theory of the company (1995), compiled by Galperin V.M. Ekonomicheskaya shkola, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

The philosophy of economics. Anthology (2012), Iedited by Hausman D., Izd-vo Instituta Gaidara, Moscow, Russia. (In Russian).

Vijayan J. (2001), “Downsizing leave firms vulnerable to digital attacks”, *Computerworld*, 25, pp. 6–7.

Walsh A. and Brady M. (2019), “Intra-firm coordination through rule-following and the emergence of hierarchy”, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 22, no. 3, pp. 357–382.

The path forward for sustainability of the pension system in a historical context

Jan Mertl¹

Ph.D., Ing., ORCID 0000-0002-2417-1678, e-mail: jan.mertl@outlook.com

Radim Valenčík¹

Cand. Sci. (Econ.), doc., ORCID 0000-0002-2792-2481, e-mail: valencik@seznam.cz

¹University of Finance and Administration, Estonská 500, 101 00 Prague 10, Czech Republic

Abstract

The long-term sustainability and stability of the pension insurance system can be provided on the basis of a pay-as-you-go system, specifically the NDC variant, which can combine the main type of solidarity (between those who can and want to be gainfully active and those for whom the insured event has occurred) with income solidarity. When reforming the pension system in this manner the opportunity arises to begin gradual changes through fully merit system reform and therefore significantly motivating of extending the period of productivity (putting off retirement) through the upgrade of this system for persons who have reached the retirement age as specified by law.

This paper aims to substantiate and explore possible changes in this direction that will not endanger anyone's entitlements when the reforms are implemented (they have got the form of Pareto improvement), as they derive their funds by extending the time of individual productivity. To this end, the possibility of introducing an extension on top of current system of pay-as-you-go insurance, which could be entered voluntarily by persons who have already reached or are near statutory retirement age, is proposed, and modeled. The extension would operate on the principle that the paid premiums will be transformed into a lifetime annuity. The system would be significantly motivating which for most people means extending life at the fullest, associated with the option to retain beneficial social contacts and gradually relax their gainful activity without experiencing an untoward decrease in income.

Keywords: human capital, pension system, pay-as-you-go system, productive services, mathematical model, health insurance, reform alternatives, educational services, social investment, social security

Для цитирования: Mertl J., Valenčík R. The path forward for sustainability of the pension system in a historical context//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 40–48. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-40-48

Acknowledgements. The article was prepared within the project “Wealth and poverty as a problem in terms of the economics of productive consumption” (University of Finance and Administration).



Путь к устойчивости пенсионной системы в историческом контексте

Мертл Ян¹

Д-р экон. наук, инж., ORCID 0000-0002-2417-1678, jan.mertl@outlook.com

Валенчик Радим¹

Канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-2792-2481, e-mail: valencik@seznam.cz

¹ Университет финансов и управления, ул. Эстонская 500, Прага 10, 101000 Чешская Республика

Аннотация

Долгосрочная устойчивость и стабильность системы пенсионного страхования может быть обеспечена на основе системы оплаты труда, в частности в виде условно-определенных взносов (Notional Defined Contributions – NDC), который может сочетать основной вид солидарности (между теми, кто может и хочет быть прибыльно активным, и теми, для кого наступил страховой случай) с солидарностью доходов. Таким образом, при реформировании пенсионной системы появляется возможность начать постепенные изменения посредством полной реформы пенсионной системы и, следовательно, значительного мотивирования продления периода продуктивности (отсрочки выхода на пенсию) через модернизацию этой системы для лиц, достигших установленного законом пенсионного возраста.

Целью работы является обоснование и исследование возможных изменений в указанном направлении, которые не будут угрожать ничьим правам при реализации реформ (они принимают форму согласно принципу улучшения Парето), поскольку они получают свои средства вследствие увеличения времени индивидуальной производительности труда. С этой целью предлагается и моделируется возможность введения расширения сверх существующей системы платного страхования, в которое могли бы добровольно вступать лица, уже достигшие или близкие к установленному законом пенсионному возрасту. Расширение действовало бы по принципу, согласно которому уплаченные премии будут преобразованы в пожизненную ренту. Данная система была бы значительно мотивирующей, что для большинства людей означает продление полноценной жизни, связанное с возможностью сохранить полезные социальные контакты и постепенно ослабить свою доходную деятельность, не испытывая при этом нежелательного снижения дохода.

Ключевые слова: человеческий капитал, пенсионная система, система оплаты труда, услуги производственного характера, математическая модель, медицинское страхование, альтернативы реформам, образовательные услуги, социальные инвестиции, социальная защита

For citation: Мертл Я., Валенчик Р. (2021). Путь к устойчивости пенсионной системы в историческом контексте. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 40–48. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-40-48

Благодарности. Статья подготовлена в рамках проекта «Богатство и бедность как проблема с точки зрения экономики производительного потребления» (Университет финансов и управления).



Introduction [Введение]

The issues surrounding pension system reform rank amongst the most controversial and of late the most hotly debated social problems in several countries [Bayar, 2013]. And yet we are not always sufficiently mindful that this question proceeds from two contexts.

1. The current context, associated with the question of the sustainability of the system. This is how it is perceived in many countries by economists, political representation, and the population. Of course, trying to solve the problem without adequately addressing it at a general level will lead to constant obstacles along the way and an ultimate loss of direction. One of the consequences is substantial pressure from the public against any attempt to change the pension system.

2. The historical context, associated with the question of an entire complex of changes comparable in significance and depth with the societal advancement and upheaval brought about by the industrial revolution. There is far less awareness of this context, not only among the public in the various countries, nor only by their political representation, but even by economists, and they often attempt to provide partial solutions instead of a general one, which of course destined their efforts for failure [Valenčík et al, 2017].

The Czech Republic has a pension system based on a large pay-as-you-go system (called the “first pillar”), which is supplemented by voluntary pension savings supported by the state and by employers (the “third pillar”). The attempt to implement a second pillar (based on capitalization of deductions to the pension system) failed, fortunately at an early stage; it was essentially a brief episode that did not gravely destabilize public finances. It should be noted that the first pillar contains several redistribution elements, is opaque, and in terms of the participant is not sufficiently motivating to make contributions to it worthwhile. This has proven to be a grave shortcoming [Vostatek, 2016, 2017].

In the Czech Republic the following alternative reforms to the pension system are under discussion:

- the form of individual “parametric” changes with as much public acceptance as possible that could at least somewhat extend the sustainability of the pension system;
- supplemental financing of the pension system from the tax system;
- gradual mandatory and broad-based extension of the retirement age such as to maintain the ratio between those who contribute to the system and those who withdraw from it;
- transition to capitalization and the individualization (i.e. privatization) of the pension system to a fund system in which a participant in the system is directed to returns from a portfolio of assets managed by state-regulated pension funds;

- transition to a merit-based pension system (based on the principles of NDC or other social insurance schemes) that would increase its role as an incentive, therefore not only motivating willingness to divert funds into a pay-as-you-go pension system but also to extend the period of individual productivity, i.e. specifically the individual retirement age.

The approach we are proposing, which is based on the last of these alternatives, offers an original proposal for transitioning to a pay-as-you-go merit [Kindermann, 2015] pension system in a “Pareto-optimal” way (i.e. such that none of the participants in the change is harmed in their entitlements in order to create the necessary social consensus). It contains the original proposal of the “upgrade structure” of the existing system and a reform of the entire pension system through gradual expansion. It emphasizes the fundamental importance of motivating participants in a pension insurance system to extend their period of productivity (gainful activity), which the system should generate and support [Valenčík, Wawrosz, 2019]. It demonstrates the context between pension system reforms and the reforms of other systems of social investment and social security (in particular health care and education). It emphasizes the historical contexts between complex reforms and the need to understand the breakthrough character of the modern era.

Current state and orientation of pension system reforms [Современное состояние и направленность реформ пенсионной системы]

The analysis of numerous expert economic subjects point to the need for more pronounced reforms of the current pension system because — as is shown — individual or parametric modifications do not suffice and can lead over the course of 25 to 30 years to loss of the sustainability of the entire system. While the time for the necessary changes may seem distant, experience of course indicates that the pension system is marked by a pronounced inertia while the willingness of the public to change anything is weak. Therefore, it is necessary to make changes soon in order to achieve sufficient consensus on a comprehensive concept and that reform can be achieved with the least possible expense and risk. This has been seen in Czech research papers [Mertl et al, 2019; Vavrejnová et al, 2004; Vostatek, 2020] but also in other countries [Barr, 2002; Carone et al, 2016; Montizaan et al, 2013; Seeleib-Kaiser, 2008; Rutecka-Góra et al, 2018; Zhang, 2007].

The most notable expert subject whose analyses points to the need for fundamental pension system reforms is the National Budget Council, an advisory body of the Government of the Czech Republic, whose annually

published analysis of the state of public finance is universally recognized^{1,2,3}. Based on this it issues recommendations for promoting the stability of public finances. In these the National Budget Council has inclined toward resolving the issue of pension system sustainability in the form of gradual mandatory and broad-based extension of the retirement age such as to maintain the ratio between those who contribute to the system and those who withdraw from it. Specifically, this consists of extending the existing statutory retirement age, which is 65 years, to 67 or more years [Nakazava, 2019].

This has been faced with fundamental objections. A substantial portion of members of older generations older than 65 years of age is losing its ability to find work in professional markets, which reduces the effectiveness of the proposed solution and creates stress for part of the population. Broad-based, mandatory extension of retirement age tends to encounter strong social resistance. In this sense alone our solution seems far more socially acceptable and economically effective [Šatava, 2015, 2020; Cadena & Kays, 2015].

Other proposals have proven to be even more problematic:

- parametric changes do not suffice, their use on a larger scale would impose significant strain in society without providing a prospective solution to the problems;
- supplemental financing of the pension system from the tax system is costly in the present and future budget situation, and can be considered only for the worst years (approx. 2055–2065) as a supplemental solution of negative balances if caused by exogenic factors. This is further complicated by the present trends of public financing related to the COVID-19 pandemic;
- transition to the capitalization and individualization of the pension system to a fund system is presently running up against the growing instability of financial markets, the projected turbulence in financial markets anticipated

at least in the medium-term, and to complications in the disbursement of annuities from this system, in which pension funds do not have any commercial interest. In addition, experience has shown that smaller countries are exposed to pressure from strong players in global financial markets to include “toxic” financial assets in the portfolio of their pension funds.

In terms of the role of pillars based on capital (fully financed) funds in retirement systems, it is not possible to reject them in whole or in principle; rather we must define their proper position within the social security framework. They are primarily suitable for use in the optional parts of the system, and should not be imposed upon the mandatory parts, in particular as a tool for increasing available funds or replacing insufficient contributions to social insurance. This can also help them function better, because when pension funds must actually convince future clients of the quality and return of their products in order to drive purchasing decisions, instead of merely relying on state subsidies or other incentives, or even mandatory participation, the product will most likely offer better quality and returns than they currently do. Here it is worth noting that none of the transformed Czech pension funds matched inflation in 2018, as inflation was 1.2% while the average return was 0.7 %⁴. In 2019 the situation was not much improved; while absolute returns increased overall, and new participating funds showed a positive return, these are nonetheless more volatile. The transformed funds have yet to exceed inflation⁵.

Given the volatility of capital markets, the average rate of return of capital investments, and other important characteristics of capital pension financing [Feldstein, 1981], as seen in the behavior of Czech pension funds thus far, things could be better and more cost-effective especially in the mandatory parts of the social insurance system under present macroeconomic conditions, guaranteeing replacement rate depending on insurance paid under the right configuration. This is consistent with arguments about American social security [Aaron, 1997].

¹ National Budgetary Board [Národní rozpočtová rada] (2018), *Report on the long-term sustainability of public finances [Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí 2018]*, Office of the National Budgetary Board [Úřad Národní rozpočtové rady], Prague, Czech Republic. Available at: <https://unrr.cz/vydavame/sdeleni/> (accessed 10.01.2021). (In Czech).

² National Budgetary Board [Národní rozpočtová rada] (2019), *Report on the Long-Term Sustainability of Public Finances 2019 [Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí]*, Office of the National Budgetary Board [Úřad Národní rozpočtové rady], Prague, Czech Republic. Available at: <https://unrr.cz/vydavame/sdeleni/> (accessed 10.01.2021). (In Czech).

³ National Budgetary Board [Národní rozpočtová rada] (2020), *Report on the Long-Term Sustainability of Public Finances 2019 [Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí]*, Office of the National Budgetary Board [Úřad Národní rozpočtové rady], Prague, Czech Republic. Available at: <https://unrr.cz/vydavame/sdeleni/> (accessed 10.01.2021). (In Czech).

⁴ Urbánek V. (2019), “None of the pension funds in the Czech Republic exceeded inflation last year” [“Žádný z penzijních fondů v ČR vloni nepřekonal inflaci”], Kurzy.cz. Available at: <https://www.kurzy.cz/zpravy/494885-zadny-z-penzijnich-fondu-v-cr-vloni-neprekonal-inflaci-zhodnoceni-v-prumeru-0-7-pri-inflaci-1> (accessed 10.01.2021). (In Czech).

⁵ Svoboda J. (2020), “Pension funds did not beat inflation again” [“Penzijní fondy inflaci opět nepřekonal”], Novinky.cz. Available at: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/penziji-fondy-inflaci-opet-neprekonal-40323213> (accessed 10.01.2021). (In Czech).

Scope and methods of the analysis of pension system reforms and its social associations [Масштаб и методы анализа реформ пенсионной системы и ее социальных объединений]

Illustrating the scope of analysis immediately relates to the basic method of our approach, specifically the definition of terms. Without this, it would not be possible even to compile a functional mathematical model of the pension system with adjustable parameters that can test the various alternatives of proposed changes and subsequent pension system trends.

The Czech retirement system is defined as “insurance”, where reaching a certain age is defined as the insured event. This is where all the problems begin for finding a suitable theoretical approach for analyzing the pension system. It is completely illogical for reaching a certain age to be considered an insured event. It is as if an insured event were defined for car insurance as reaching a predetermined number of kilometres driven.

The insured event cannot be anything other than an age-induced reduction of the system participant's ability to fully and eventually even partially secure sufficient funds for a dignified life based on their own gainful activity. This period arrives at quite different times for different people, in certain professions (roofers, miners) relatively soon and with little possibility of transitioning to a different profession. A representative example of the other “extreme” is the ballet dancer Maya Plisetskaya (everyone can find more than enough persons around them whose productivity at advanced age significantly exceeds the standard retirement age).

Drawing on the concept of precise definition of terms (and the “correcting” of their current usage) we can briefly present the essence of our methodological approach as follows.

1. It is significantly interdisciplinary, which suits the character of this topic. The results of the analysis presented in this article are based on methods of microeconomics, macroeconomics, mathematical analysis capable of compiling a suitable model, public finance, the economics of health care and health care policy, as well as statistics [Mendenhall et al, 1982], law and sociology.

2. The specific methods on which basis this article has been prepared:

- specification of basic terms;
- compilation of a mathematical model and testing reform alternatives; interpretation of results;
- analysis of structure and trends of the public finance system (specifically the system of social investment and insurance) including the identification of how reforms to these systems relate to each other;

- use of data from field investigations in effective job opportunities for persons of advanced age;
- classifying the issues in the context of changes comparable to the industrial revolution, i.e. changes associated with the creation and subsequent growth of the role of a new economic sector which in this case is the sector of productive services, i.e. services focused on acquisition, retention, and application of human capital (cumulative human capabilities acquired through social investment in the form of upbringing, education, training, deriving value from life experience).

If we wish to present the main findings such that it would be clear why a pension system scheme that expands the role of the system as a motivator for extending the period of individual productivity is the most appropriate long-term prospective solution to the sustainability of the pension system, we have no other option but to show all material associations in a comprehensive albeit concise manner. This is the only way, for example, to address the objection such as: “How do you wish to achieve a state where people older than 70 years of age are employable in a way that is economically effective?”, i.e. the necessary context of presenting the results of our analysis gradually arose over frequent expert discussions in various fora where the results of our team working at the University of Finance and Administration (since 2003) were presented and gradually achieved.

A full merit pension system and the path to achieving it [Полноценная пенсионная система и путь к ее достижению]

Previous approaches to ensuring the long-term sustainability of the pension system propose either transitioning to a fund system or parametric modifications consisting in particular of broad-based, mandatory extension of the retirement age. In the area of health insurance, the development of an optional component of the system in synergy with universally available and solidarity financed health care is not currently established systemically. Previous proposals either retain the existing state of the unsatisfactory reality of an aging population or endeavor to transition to a system of insurance plans or required nominal insurance premiums following the model of the Netherlands. This has substantial fiscal and social risks. The methodological problem is that none of the previous or current retirement commissions formed in the Czech Republic for reform purposes has succeeded in creating a system that would embody the features of Pareto improvement, i.e. that would not harm any of the relevant subjects [Mertl, 2018]. The key subjects include the state (the state budget, the public finance securing the first pillar of the retirement system), employers, employees,

sole proprietors (i.e. payers to the system) and pensioners withdrawing from the system. Most proposals thus far for modifications to the pension system, primarily for creating the “second pillar”, have harmed the key first (pay-as-you-go) pillar and thus potentially the very stability of the state budget. And yet minor parametric modifications do not guarantee the long-term sustainability of the system due to expected demographic changes, and therefore essentially disadvantage a group of future pensioners. The requirement of employers for reductions in social insurance rates is side-lined. The model analysed and developed for several years by the VŠFS research team, in collaboration with experts from other organizations, achieves the required Pareto improvement because it is based on voluntary extension of the work activity of citizens and synergies with health care and the labor market [Pertold & Federičová, 2020]. It is in a stage where it must be completed in confrontation with practice, its acceptability tested with the relevant groups and by public selection.

The starting point of the model is a full NDC merit system that can be very briefly characterized such that each participant according to statistical expectations will obtain in the form of lifetime stock what he deposited in the system in the form of mandatory deductions from gainful activity after the deduction of the solidarity amount from which the basic tested pension benefit is financed. The system can be illustrated as follows (Fig. 1).

The system has two solidarity components:

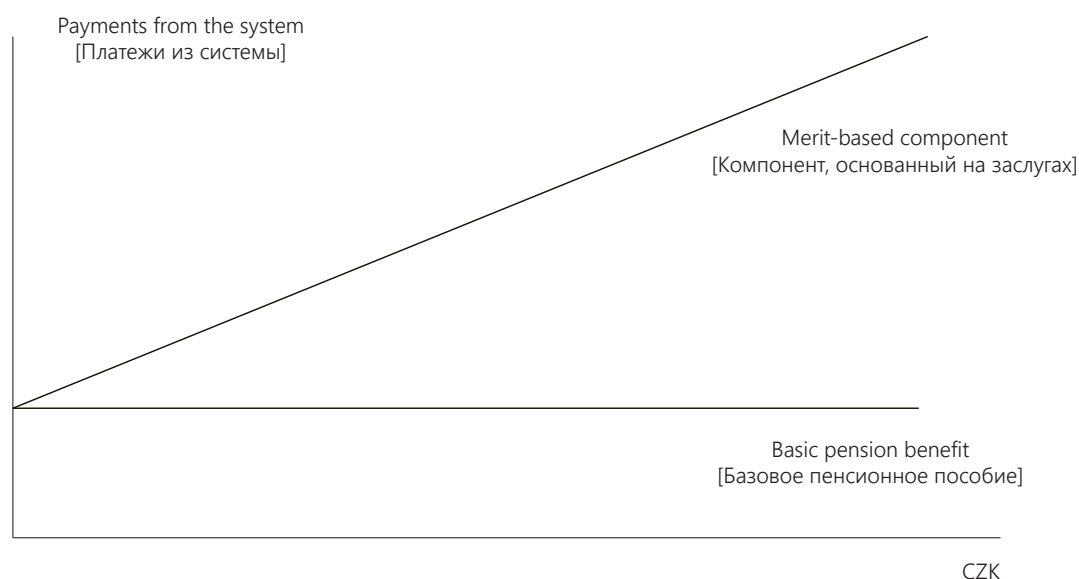
- the main component, insurance, based on solidarity between those who are able and desire to have gainful activity even at advanced age and those for whom the

demands of their professions, the process of aging linked to loss of physical and mental faculties, the loss of the validity of their qualifications resulting from changes in the job market, etc. has limited their options and prevented them from securing income sufficient for a dignified life in the form of gainful activity;

- the supplemental component, income (basic pension benefit), between those who during their professional career earned higher income and those who earned lower incomes.

This is matched by the method of financing the basic tested pension benefit. Determining it must follow the principle that the higher it is, the larger the main and supplemental solidarity components, yet the lower the motivational role of the pension system. If the deductions to the basic benefit were increased above a certain level, the amount of funds that could be disbursed would decrease. In other words, when setting the parameters of the system it is necessary to seek a certain social optimum. This must be determined in such a way that the system retains sufficient motivational power.

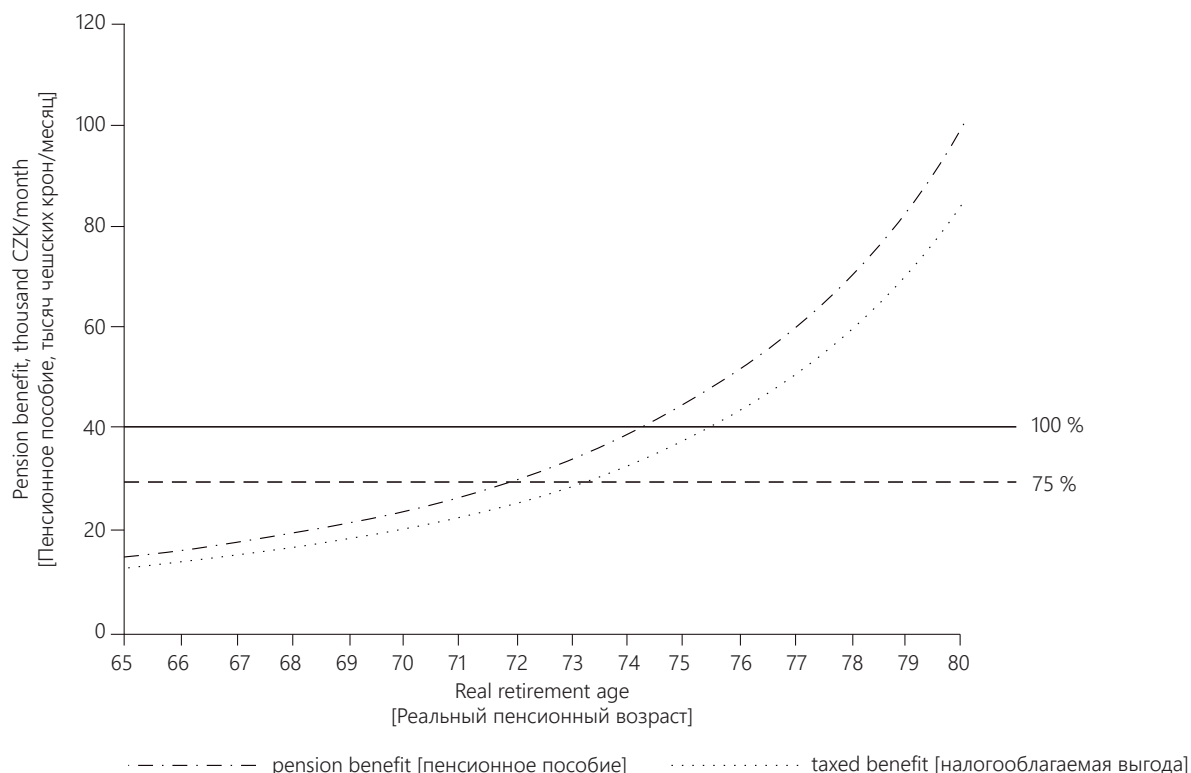
Expert and public discussions indicate that even a gradual transition from the existing pay-as-you-go system in the Czech Republic to a fully merit system is very risky and hardly fluid. For this reason, our team has proposed initiating a system of reforms by implementing a voluntary upgrade intended for persons of or approaching retirement age. For these people the principle of equivalence would apply. Here are the results of modelling income trends in this system (Fig. 2).



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

Fig. 1. Merit-based pension system with basic pension benefit

Рис. 1. Пенсионная система, основанная на заслугах, с базовым пенсионным пособием



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

Fig. 2. Achieving 100 % and 75 % of the replacement ratio to net earnings
Рис. 2. Достижение 100 % и 75 % коэффициента замещения к чистой прибыли

Note that the replacement rate of 75 % can be achieved already at 72 years of age and the replacement rate of 100 % as early as 75 years, which for the majority of participants is a fairly realistic pension system at least in terms of partial productivity remaining. Above all, however, this gives rise to the conclusion that as early as three years into participation in the upgrade of the pay-as-you-go pension system a person can gradually begin to relax their gainful activity without reducing their total income.

Summary and discussion [Резюме и обсуждение]

The long-term sustainability and stability of the pension insurance system can be provided on the basis of a pay-as-you-go system, specifically the NDC variant, which can combine the main type of solidarity (between those who can and want to be gainfully active and those for whom the insured event has occurred) with income solidarity. When reforming the pension system in this manner the opportunity arises to begin gradual changes through fully merit system reform and therefore significantly motivating of extending the period of productivity (putting off retirement) through the upgrade of this system for persons who have reached the retirement age as specified by law. Changes in this direction will not endanger anyone's entitlements when the reforms are

implemented (they take the form of Pareto improvement), as they derive their funds by extending the time of individual productivity, which for most people means extending life at the fullest, associated with the option to retain beneficial social contacts and gradually relax their gainful activity without experiencing a decrease in income. The proposed changes have a number of contexts that we will address in the discussion of the above.

One of the fundamental questions is what options for gainful activity are available to persons of advanced age. An example of one of the most important possibilities, which is completely in line with the context of change comparable to the industrial revolution we are taking our approach, is the growth of the role of creative cross-generational teams in the manufacturing field and others. The cross-generational dimension, as indicated by our research in the field, has fundamental importance for stabilizing teams, it enables the inter-generational transfer of experience and other important effects. It is a means where persons of advanced age may also achieve higher incomes, retain important social contacts, and above all gradually relax their activities and focus on long-term benefit in the form of applying their abilities [Říhová, 2019]. Creative cross-generational teams are the basis of the innovation potential of a country.

Another question is the connection between gradual pension system reforms and the reforms of other systems of social investment and social security (in particular those that provide educational and medical services, such as the spa services highly important to older persons). Here there is the option to finance special educational services enabling an “upgrade” of competencies and their supplementation with other effects they bring (oriented toward “qualified” older people), or through health insurers if conditions are suitably set. In the Czech Republic the state pays into the system of public health insurance for retired citizens in amounts significantly smaller than the growing demand of older persons for health care is. In the environment of multiple health insurers, it is essential to redistribute premiums if they apply to the universal part of the system. Pension system reform following this direction offers the possibility of using the exemption of persons with gainful activity even in retirement age to give health insurers incentive to compete with optional products containing health care services (e.g. rehabilitation, geriatric, spa therapy, ophthalmologic, dental care, orthopaedic, psychological) intended to extend the period of full or partial gainful activity of persons of advanced age. This is associated with synergistic effects between the systems of pension and health insurance, where the *de facto* condition of extending productivity is satisfactory health and quality management of chronic ailments typical of advanced age with the goal of interfering with their incidence or any onset of complications [Prieto, Sacristán, 2003; Huang et al, 2018].

Last but not least, it is necessary in terms of the discussion on the feasibility of the described complex of reforms to specify the idea of the historical contexts, or the context of the changes within which they take place and to which they contribute. In EU countries at present the advent of Industry 4.0, the fourth industrial revolution, is the dominant change society is undergoing. This currently represents a far more distinct change associated with the rise of the productive services industry (services focused on acquiring, retaining, and applying human capital) as a dominant sector. This historic change, whose features we have been observing, unfortunately as the very consequences of an inertial trend, i.e. its non-execution, represents a real option for overcoming numerous problems encountered by all countries on our planet. It is a path to a type of economic growth that can be very dynamic and currently not only permanently sustainable but also unlimited.

Conclusions [Выводы]

It would be hard to find a country in the world that does not face the challenges of ensuring dignified old age. The approach we are proposing changes the problem

of aging into an opportunity to substantially increase the effectiveness of the economic system and concurrently take advantage of one of the possibilities of the substantial transformations of society linked to the transition to a new type of economic growth and method of production. When interpreting the specific issues of gradual pension system reforms in the context of other systems of social investment and social insurance we raised certain broad questions and showed their mutual coherence. This proved to be not only critical (in the sense known to experience, that anyone who seeks to solve piecemeal without solving the problem on a general level will never reach resolution), but also has another, very important effect: It allows knowledge and experience related to the given issues and their associations to be transferred even among different social conditions (given by the size of the country, its historical traditions, state of development, etc.). This creates a platform for effective research that allows the problem to be seen from distinct positions and thereby discover what is most important and remains hidden.

A need is arising in the current situation of the pension system to respect the basic principles of social security: long-term stability, fiscal sustainability, social solidarity, and synergy between the individual systems and policies. In the event of their absence, the system cannot set up even the best calculation or optimization well, leading to imbalances that must then be paid outside the system or generate a public debt. In this direction we can see even the anticipated trend partially as a the failure of family and social policy in the 1990s, when the birth rate in Czechia dropped sharply and money was withdrawn from the retirement system surpluses of the time into the general balance of the state budget. Yet another reason we should now set up a concept compliant with these principles, which the model we have created, and its individual variants make possible.

In terms of health care policy, it is essential to use the full potential of all the people, i.e. to allow them such economic activity as their biological dispositions allow. Here it can be presumed that in the Czech economy there are still certain opportunities, because even if no dramatic extension of the life expectancy as such can no longer be expected, in the extension of healthy length and quality of life (healthy life years) of persons of advanced age, we have significant gaps compared to other European countries, for example Sweden⁶. This gives rationality to contemplation of the synergistic effects between tools and products offered by health insurers and the extension of productivity in the pension system or its upgrade.

⁶ Eurostat. Healthy life years statistics. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthy_life_years_statistics, 2020 (accessed 10.01.2021).

References/Список литературы

- Aaron H. (1997), "Privatizing social security: a bad idea whose time will never come", *Brookings Review*, no. 15(3), pp. 17–23. <https://doi.org/10.2307/20080747>.
- Barr N. (2002), "Reforming pensions: myths, truths, and policy choices", *International Social Security Review*, no. 55 (2), pp. 3–36. <https://doi.org/10.1111/1468-246X.00122>.
- Bayar Y. (2013), "Financial Sustainability of pension systems in the European Union", *European Research Studies Journal*, no. 16 (3), pp. 46–70.
- Cadena B. and Kays N. (2015), "Human capital and the lifetime costs of impatience", *American Economic Journal: Economic Policy*, no. 7 (3), pp. 126–153.
- Carone G., Eckefeldt P., Giamboni L., Laine V. and Pamies S. (2016), "Pension reforms in the EU since the early 2000's: Achievements and challenges ahead", *European Economy – Discussion Papers*, no. 42. <https://doi.org/10.2139/ssrn.296433>.
- Feldstein M. (1981), *Should private pensions be indexed*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, UK, 31 p.
- Huang L., Frijters P., Dalziel K. and Clarke P. (2018), "Life satisfaction, QALYs, and the monetary value of health", *Social Science and Medicine*, no. 11, pp. 131–136. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.06.009>.
- Kindermann F. (2015), "Earnings related pension schemes and human capital formation", *Journal of Pension Economics and Finance*, no. 14 (01), pp. 19–54. <https://doi.org/10.1017/S1474747214000018>.
- Mendenhall W., Reinmuth J. E., Beaver R. and Duhan D. (1982), *Statistics for management and economics*, Duxbury Press, Boston, USA, 902 p.
- Mertl J. (2018), The relationships and configuration of universal and optional healthcare financing schemes in Czechia, *Danube: Law, Economics and Social Issues Review*, De Gruyter, Berlin, vol. 9, no. 3, pp. 177–192. <https://doi.org/10.2478/danb-2018-0011>.
- Mertl J., Mihola J. and Valenčík R. (2019), "Incentive extension of pay-as-you-go pension system", *Journal of International Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 195–213. <https://doi.org/10.14254/2071-8330>.
- Montizaan R., Fourage D. and De Grip A. (2013), "How sensitive are individual retirement expectations to raising the retirement age", *Research Memorandum from Maastricht University*, Graduate School of Business and Economics (GSBE), no. 20, 41 p. <https://doi.org/10.1007/S10645-013-9205-5>.
- Nakazawa N. (2019), *The effects of increasing the eligibility age for public pension on individual labor supply: evidence from Japan*, May 30, 51 p.
- Pertold F. and Federičová M. (2020), "Retirement in the Czech Republic: the role of expectations and health status in an international comparison" ["Odchody do důchodu v Česku: role očekávání a zdravotního stavu v mezinárodním srovnání"], *IDEA Cerge-EI*, 05. Available at: <https://idea.cerge-ei.cz/studies/odchody-do-duchodu-v-cesku-role-ocekavani-a-zdravotniho-stavu-v-mezinarodnim-srovnani> (accessed 10.01.2021). (In Czech).
- Prieto L. and Sacristán J.A. (2003), "Problems and solutions in calculating quality-adjusted life years (QALYs)", *Health and Quality of Life Outcomes*, vol. 1, no. 1, pp. 1–80. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-1-80>.
- Říhová L. et al. (2019), "Analysis of Industry 4.0 and the importance of creative teams with an emphasis on interdisciplinary and intergenerational cooperation. Project Connecting national, sectoral, and regional social dialogue in the Czech Republic, financed from the European Social Fund through the Operational program employment and the state budget of the Czech Republic" ["Analýza Průmyslu 4.0 a význam tvůrčích týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráce. Projekt Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, financovaný z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky"], *Final Project Report*, 45 p. (In Czech).
- Rutecka-Góra J., Vostatek J. and Turner J.A. (2018), "Extending pension coverage: Tax versus non-tax incentives", *ACTA VŠFS*, no. 12 (2), pp. 107–124. <https://doi.org/10.33119/ACTA/2018.12.2>. ISBN: 1802-792X. (In Czech).
- Šatava J. (2015), *Pracovní aktivita po dosažení důchodového věku: Institucionální pobídky v České republice* [Work activity after reaching retirement age: Institutional incentives in the Czech Republic], IDEA at CERGE-EI. Národohospodářský ústav AV ČR, Prague, Czech Republic, 60 p. (In Czech).
- Šatava J. (2020), Pension savings with state support in the Czech Republic: abutment support rather than a pillar [Penzijní spoření se státní podporou v České republice: spíš podpora než pilíř], *IDEA Cerge-EI*, 04, Available at: <https://idea.cerge-ei.cz/studies/penzijni-sporeni-se-statni-podporou-v-ceske-republice-spise-podpera-nez-pilir> (accessed 10.01.2021). (In Czech).
- Seeleib-Kaiser M. (2008), Welfare state transformations in comparative perspective: shifting boundaries of "public" and "private" social policy, M. Seeleib-Kaiser (Ed.), *Welfare State Transformations*, Palgrave Macmillan, London, UK, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1057/9780230227392-1>.
- Valenčík R. et al. (2017), *The economic basis of the productive services sector and the launch of comprehensive reforms* [Ekonomický základ odvětví produktivních služeb a zahájení komplexních reforem], University of Finance and Administration [Vysoká škola finanční a správní], SCIENCEpress, Prague, Czech Republic, 100 p. (In Czech).
- Valenčík R. and Wawrosz P. (2019), "Economics of productive consumption as an offshoot of main currents of economic theory", *ACTA VŠFS*, vol. 2, no. 13, pp. 113–134. (In Czech).
- Vavřejnová M., Belabed E. and Wörister K. (2004), "Pension reform in the Czech Republic: present, situation and future prospects (A comparison with Austria)", *Prague Economics Papers*, no. 13 (3), pp. 237–259. <https://doi.org/10.18267/j.pap.241>, ISBN: 1210-0455. (In Czech).
- Vostatek J. (2016), *Pension theory and policy* [Penzijní teorie a politika], C.H. Beck, Prague, Czech Republic, 288 p. (In Czech).
- Vostatek J. (2017), "Czech pension reforms and their background", *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, no. 73, pp. 289–302. (In Czech).
- Vostatek J. (2020), "The Czech pension (non) system requires fundamental reform" ["Český důchodový (ne)systém vyžaduje zásadní reform"], *Social Policy Forum* [Fórum sociální politiky], vol. 14, no. 1, pp. 2–10. (In Czech).
- Zhang W. (2007), "Further reform of China's pension system: A realistic alternative option to fully funded individual accounts", *Asian Economic Papers*, no. 6 (2), pp. 112–135. <https://doi.org/10.1162/asep.2007.6.2.112>.

Кооперация и субконтрактация предприятий как форма углубления процесса интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза

Урунов Асрор Алижонович¹

Д-р экон. наук, профессор, ORCID: 0000-0002-9674-2019, e-mail: urunov@rambler.ru

Морозова Ирина Михайловна¹

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0003-4434-6049, e-mail: natoecon@mail.ru

¹ФГБОУ «Государственный университет управления», г. Москва, 109542,
Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

В статье рассмотрены такие формы интеграции между предприятиями, как субконтрактация и кооперация, призванные способствовать увеличению промышленного потенциала, активизации процессов реструктуризации отраслей промышленности и переходу их на качественно новый уровень. Цель исследования – выявление особенностей и определение тенденций процесса интеграции предприятий посредством механизма субконтрактации и кооперации в рамках Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) и обоснование перспектив его дальнейшего развития.

Дана характеристика степени развития национальных рынков субконтрактации в странах, входящих в состав ЕАЭС, выявлены особенности национальных систем поддержки процессов кооперации и субконтрактации. Проведен анализ динамики кооперационных поставок между странами-членами ЕАЭС в отраслевом разрезе, а также анализ структурных сдвигов в торговле промежуточными товарами в разрезе стран-участниц. Последний обнаружил смещение конечных звеньев кооперационных цепочек формирования стоимости продукции в пространстве ЕАЭС, что свидетельствует об углублении процессов интеграции. Рассмотрены проблемы информационной, финансовой и нормативно-правовой поддержки развития субконтрактации и кооперации. Определены причины, тормозящие интеграционные процессы в ЕАЭС. Результаты исследования могут быть использованы в ходе разработки промышленной стратегии и политики интеграции на Евразийском пространстве.

Ключевые слова: кооперация, контрактор, субконтрактация, интеграция, Евразийский экономический союз, экономика, промышленность, контракт

Для цитирования: Урунов А.А., Морозова И.М. Кооперация и субконтрактация предприятий как форма углубления процесса интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 49–60. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-49-60



Received: 30.12.2020

Revised: 14.02.2021

Accepted: 18.02.2021

Cooperation and subcontracting enterprises as a form of deepening the process of integration within the Eurasian Economic Union

Asror A. Urunov¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof., ORCID: 0000-0002-9674-2019, e-mail: urunov@rambler.ru

Irina M. Morozova¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0003-4434-6049, e-mail: natoecon@mail.ru

¹State University of management, 99, Ryazanskii pr., Moscow, 109541 Russia

Abstract

The article considers such forms of integration between enterprises as subcontracting and cooperation, designed to increase the industrial potential, activate the processes of restructuring industries and move them to a qualitatively new level. The purpose of the study is to identify the features and trends of the process of integration of enterprises through the mechanism of subcontracting and cooperation within the Eurasian Economic Union (EAEU) and to substantiate the prospects for its further development.

The paper describes the degree of development of national subcontracting markets in the countries that are part of the Eurasian Economic Union, and identifies the features of national systems for supporting cooperation and subcontracting processes. The authors carry out the analysis of the dynamics of cooperative supplies between the EAEU member states in the sectoral context, as well as the analysis of structural shifts in trade in intermediate goods in the context of the participating countries. The latter found a shift in the final links of the cooperative chains of product value formation in the EAEU space, which indicates the deepening of integration processes. The article considers the problems of information, financial and regulatory support for the development of subcontracting and cooperation. The paper determines the reasons that hinder the integration processes in the EAEU. The results of the study can be used in the development of an industrial strategy and integration policy in the Eurasian space.

Keywords: cooperation, contractor, subcontracting, integration, Eurasian Economic Union, economy, industry, contract

For citation: Urunov A.A., Morozova I.M. (2021). Cooperation and subcontracting enterprises as a form of deepening the process of integration within the Eurasian Economic Union. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 49–60. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-49-60



Введение [Introduction]

В российский экономический дискурс понятие субконтрактация (субконтрактинг) вошло в конце 1990 гг., но широкое применение и окончательную формулировку получило лишь в 2016 г. Совет Евразийской экономической комиссии (далее – ЕЭК) – постоянно действующего регулирующего органа Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) – дал термину субконтрактация следующую трактовку: «...одна из форм производственного (промышленного) аутсорсинга, применяемая промышленными предприятиями для оптимизации производственной деятельности»¹. Категория субконтрактации перекликается с понятиями подрядных или субподрядных работ, однако отличается от них тем, что включает в себя также оказание услуг и ограничивается лишь сферой промышленности. Иными словами, сущность субконтрактации заключается в том, что предприятие-контрактор привлекает субконтракторов (в большинстве случаев их представляют малые и средние предприятия (далее – МСП) для активизации экономической деятельности, между ними происходит взаимовыгодный обмен услугами, технологиями и правами. Малые и средние предприятия загружают свои мощности и решают проблему сбыта, контрактор в свою очередь, снимает с себя обременения в виде дополнительной работы и сосредотачивается непосредственно на разработке, сборке окончательного продукта и контроле качества. Соответственно, чем лучше развит субконтрактинг, тем более технологичным на выходе может оказаться конечный продукт.

Российский и евразийский рынки субконтрактации постепенно развиваются в соответствии со своими экономическими возможностями. Темпы развития евразийского рынка обусловлены все еще незавершенными процессами структурных преобразований промышленности. Для России это связано, в частности, с процессами ускоренного импортозамещения, катализатором которых стали введенные в 2014 г. санкционные меры. Как в России, так и в других странах ЕАЭС продолжают формироваться сверхкрупные вертикально-интегрированные объединения – холдинги и корпорации [Авезов, 2015]. Например, на территории Российской Федерации производят свою продукцию крупнейшие мировые производители автотехники и электроники. Эти предприятия заинтересованы выступать в роли контрактора и участвовать в локализации

поставок комплектующих. По оценкам ЕЭК в 2016 г. мировой объем рынка субконтрактации составлял 1,7 трлн долл. США. При этом доля фирм-субконтракторов в стоимости готовых изделий обрабатывающей промышленности развитых промышленных стран находилась в интервале от 0,25 до 0,30². В России не ведется статистика субконтрактинга, хотя многие промышленные предприятия уже активно используют этот механизм. Например, по состоянию на 01.01.2020 г. ООО «ПК «Новочеркасский электрозостроительный завод» сотрудничает более чем с 400 поставщиками-субконтракторами, у ОАО «Коломенский завод» – 508 таких поставщиков, у ОАО «Пензадизельмаш» – 196, ООО «Метровагонмаш» передает производство 4,75 % комплектующих на аутсорсинг³.

Создание общей биржи субконтрактов в ЕАЭС, проведение выставок и форумов, создание кластеров – все это благотворно сказывается на сближении экономик стран-участниц. Сегодня на всем пространстве ЕАЭС предпринимается ряд мер, направленных на развитие субконтрактации.

Развитие субконтрактинга является общемировой тенденцией. В ЕАЭС эти процессы находятся пока на этапе становления и формирования. Все это, а также очевидность выгод использования механизмов субконтрактации предприятиями определяют актуальность исследований по данной тематике.

Цель исследования состояла в выявлении особенностей и определении тенденций процесса интеграции предприятий посредством механизма субконтрактации и кооперации в рамках ЕАЭС и обосновании перспектив его дальнейшего развития. Объект исследования – процесс интеграции предприятий России с предприятиями стран ЕАЭС. Предмет исследования – совокупность экономических отношений, возникающих в системе взаимодействия крупных промышленных предприятий с малыми и средними предприятиями по поводу выстраивания механизмов субконтрактации и кооперации.

² Производственный аутсорсинг: большие возможности или большие риски? Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/350573/> (дата обращения 21.12.2020).

³ ИННОПРОМ-2017. Производственный аутсорсинг: большие возможности или большие риски? Режим доступа: <https://rcsme.ru/index.php/ru/news/show/85055/ИННОПРОМ-2017-Производственный-аутсорсингбольшие-возможности-или-большие-риски?/0/11-07-2017> (дата обращения 21.12.2020).

¹ Субконтрактация как механизм развития малого бизнеса. Бюллетень о развитии конкуренции. Июнь 2018. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/17284.pdf> (дата обращения 21.12.2020).

Материалы и методы [Materials and methods]

Методологической основой исследования являются принципы системно-комплексного, детерминированного и каузального подходов, использование методов динамического, статистического и структурного анализа. Фактологическую базу исследования составили статистические и отчетные данные по промышленным предприятиям России и стран ЕАЭС, материалы ЕЭК.

Главные аргументы в пользу развития субконтракции в рамках интеграционного объединения, по нашему мнению, состоят в следующем.

В силу существенных различий национальных макроэкономических параметров, а также доминирования российского рынка в пространстве ЕАЭС, страны с меньшим экономическим потенциалом могут испытывать опасения в отношении возможной утраты своего экономического суверенитета [Авезова, 2016]. Развитие же субконтрактинга и кооперации сможет благотворно сказаться на увеличении количества предприятий, повышении инвестиционного потенциала как отдельных стран, так и интеграционного объединения в целом, на появлении новых рабочих мест, что, в свою очередь, приведет к сокращению миграционных потоков между странами ЕАЭС.

Гипотеза исследования состоит в следующих предположениях.

Интеграция предприятий способствует увеличению промышленного потенциала. Субконтракция активизирует реструктуризацию отраслей промышленности и переход их на качественно новый уровень. Сотрудничество предприятий в рамках ЕАЭС, обмен опытом и научными исследованиями, даст возможность превратить ЕАЭС в целом в экспортера востребованной и высококачественной промышленной продукции на мировой рынок.

Результаты и обсуждение [Results and discussion]

30 апреля 2019 г. между странами-участниками ЕАЭС был подписан договор, предусматривающий реализацию проекта «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтракции и трансфера технологий»⁴. В том же году началось активное развитие кооперации и субконтрактинга на территории ЕАЭС. В рамках ЕЭК была создана единая площадка,

на которой выставляются заказы, и осуществляется субконтрактинговая деятельность. С российской стороны Евразийская сеть промышленной кооперации и субконтракции активно поддерживается государственной информационной инспекцией промышленности Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, являющейся национальным сегментом евразийской системы. Кроме того, в России, в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации»⁵, которая нацелена на снижение ограничений для развития высокотехнологичного бизнеса, расширяется практика перевода трудовых и иных отношений в электронную форму.

Охарактеризуем степень развития национальных рынков субконтракции в странах ЕАЭС.

Рынок субконтрактинга Республики Беларусь поддерживается государственным сектором. Белорусский фонд поддержки предпринимателей, начиная с 2015 г. поэтапно внедрял механизмы, способствующие развитию кооперационных связей между промышленным сектором, с одной стороны, и средним и малым предпринимательством, с другой. Также в 2015 г., после подписания договора в рамках ЕАЭС о кооперации и субконтракции предприятий промышленности, был создан сайт-площадка *belar.by*, где размещаются заказы субконтрактного характера. Там же расположена площадка производственной кооперации. Все внесенные данные сертифицируются согласно требованиям международных стандартов ISO. В Беларуси так же, как и в России, практикуется создание «бирж субконтракции».

В Республике Казахстан (РК) до 2016 г. развитие субконтракции и кооперации предприятий находилось на низком уровне. Попытку внедрения в казахстанскую экономику механизма кооперации между предприятиями малого и среднего предпринимательства осуществила Национальная палата предпринимателей «Атамекен» в сотрудничестве с Внешнеторговой палатой предпринимателей РК и Министерством по инвестициям и развитию РК. В целях реализации Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС 5 ноября 2015 г. Министерство по инвестициям и развитию РК инициировало совещание по вопросу создания Евразийской сети промышленной кооперации и субконтракции, а также рабочей группы с участием представителей различных институтов

⁴ Решение Евразийского межправительственного совета от 30 апреля 2019 г. № 2 «О реализации проекта «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтракции и трансфера технологий» (ред. от 09.08.2019) Режим доступа: <https://www.alt.ru/tamdoc/19ms0002/> (дата обращения 21.12.2020).

⁵ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf/> (дата обращения 23.12.2020).

развития РК. В настоящее время указанная рабочая группа создана и уже действует. В ее состав входят представители Министерства по инвестициям и развитию РК, Внешнеторговой палаты РК, Национального агентства по развитию местного содержания NADIoC, Национальная палата предпринимателей «Атамекен». С участием РК на наднациональном уровне, в соответствии с планом разработки актов и мероприятий по реализации основных направлений промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС, ведется разработка и внедрение Евразийской сети промышленной кооперации.

Развитие субконтракта в Республике Армения и Киргизской Республике находится на начальном этапе. В 2016 г. в этих республиках прорабатывался вопрос о принятии мер по поддержке кооперации в промышленности. В настоящее время происходит постепенное проникновение субконтракта в производственные процессы этих стран-участниц ЕАЭС.

Кооперационные взаимодействия наблюдаются между предприятиями России и Армении — Республика Армения выразила готовность к развитию кооперации в области машиностроения и приборостроения.

Процессы кооперации предприятий внутри ЕАЭС поддерживает Евразийский банк развития как финансовый институт углубления интеграции. Инвестиционный портфель банка составляет 4,415 млрд долл. США (по состоянию на 22.12.2020 г.) и включает 96 проектов, действующих во всех странах ЕАЭС. Объем инвестиционного портфеля с учетом реализованных проектов составляет 9,6 млрд долл. США [Глазьев, 2020].

Основными инвестиционными направлениями для Евразийского банка развития являются проекты сферы энергетики, машиностроения, транспорта и инфраструктуры. Сфера энергетики занимает 21,1 %, транспорт и инфраструктура — 33 % от общего инвестиционного портфеля.

В соответствии с решением ЕЭК «Об утверждении плана разработки актов и мероприятий по реализации Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза»⁶ ведется разработка и внедрение Евразийской сети промышленной кооперации и субконтракта. Была создана единая база субконтрактных предложений, ставшая инструментом построения кооперационных связей между Россией и странами ЕАЭС. (Сайт уже

функционирует⁷, все данные в базу вносит ЕЭК. По данным на 2018 г. в ней было зарегистрировано 6 000 предприятий, из числа которых 5 884 — представляли Россию, 3 — Белоруссию, 9 — Республику Казахстан. Для осуществления заказов представлено 210 892 продуктовые позиции. Ежедневно на площадке осуществляется около 4 000 торгов. Средний объем торгов в месяц составляет 93 млрд руб.).

Программа промышленной кооперации и субконтракта была опубликована на сайте ЕЭК в 2015 г. А в 2017 г. была разработана методологическая база реализации «Концепции создания евразийской сети промышленной кооперации и субконтракта»⁸, определяющая порядок ее формирования и финансирования. В 2019 г. странами-членами ЕАЭС была подписана обновленная Концепция кооперации и субконтракта промышленных предприятий и создания единого цифрового пространства в рамках ЕАЭС [6].

Начиная с 2018 г., в странах ЕАЭС наблюдался рост объемов промышленного производства. В целом производство в ЕАЭС выросло на 3,1 %, причем в большинстве стран этот показатель был существенно выше: в Армении — 4,7 %; в Беларуси — 5,7 %; в Казахстане — 4,1 %; в Кыргызстане — 5,2 %, в то время как в Российской Федерации — только 2,9 %. Важно отметить, что рост промышленного производства в большей степени обуславливался наращиванием объемов выпуска обрабатывающей промышленности. Практически во всех странах, наблюдались положительные темпы прироста основных макроэкономических показателей⁹ (табл. 1).

Существенный интерес вызывает анализ динамики объемных показателей в разрезе отраслей промышленности по странам ЕАЭС¹⁰ (табл. 2). Как видим, в восьми отраслях наблюдаются положительные темпы роста производства.

По данным анализа в отраслевом разрезе наращивание кооперационных поставок в 2019 г. произошло в 15-ти из 21-й отрасли обрабатывающей промышленности (рис. 1)¹¹. При этом те отрасли, которые определены странами в качестве приоритетных и по которым при участии ЕЭК уже начата практическая работа, вошли в число лидеров по темпам наращивания кооперационных поставок.

⁷ Режим доступа: <https://eurasianindustry.org> (дата обращения 24.12.2020).

⁸ О Концепции создания евразийской сети промышленной кооперации и субконтракта. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/456037458> (дата обращения 24.12.2020).

⁹ Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 23.12.2020).

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

⁶ Об утверждении плана разработки актов и мероприятий по реализации Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза. Режим доступа: <https://bit.ly/38Q9esU> (дата обращения 21.12.2020).

Таблица 1

Динамика макропоказателей стран ЕАЭС в 2018 г. (темпы прироста, %)

Показатель	Страна				
	Армения	Беларусь	Казахстан	Киргизия	Россия
Валовой внутренний продукт	6,2	3,7	4,1	1,2	2,3
Промышленное производство	4,3	5,7	4,1	5,4	2,9
Инвестиции в основной капитал	4,5	5,1	3,3	3,3	4,1
Объем розничной торговли	9,5	2,2	4,1	-6,1	5,3

Источник: [www.gks.ru]

Table 1. Dynamics of macro indicators of the Eurasian Economic Union countries in 2018 (growth rate, %)

Indicator	Country				
	Armenia	Byelorussia	Kazakhstan	Kyrgyzstan	Russia
Gross Domestic Product	6,2	3,7	4,1	1,2	2,3
Industrial production	4,3	5,7	4,1	5,4	2,9
Investments in fixed assets	4,5	5,1	3,3	3,3	4,1
Retail trade volume	9,5	2,2	4,1	-6,1	5,3

Source: [www.gks.ru]

Таблица 2

Динамика промышленного производства стран-участниц ЕАЭС в 2019 г. (темпы роста, %)

Вид производства	Страна					ЕАЭС
	Армения	Беларусь	Казахстан	Киргизия	Россия	
Производство фармацевтической продукции	104,1	101,3	112,2	97,8	119,6	118,3
Производство резиновых и пластмассовых изделий	105,7	104,6	100,9	97,0	101,9	102,1
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	141,2	102,0	98,1	108,8	104,6	104,3
Металлургическая промышленность	96,5	100,4	104,1	112,3	100,6	101,2
Производство готовых металлических изделий	150,7	114,4	92,3	97,9	108,9	108,9
Производство персональных компьютеров, электронной и оптической продукции	103,3	102,0	96,6	124,1	108,0	107,7
Производство электрического оборудования	120,8	101,9	108,7	98,0	100,6	100,9
Производство машин и оборудования	90,3	92,6	122,2	93,2	97,6	97,3
Производство прицепов автотранспортных средств и полуприцепов	-	105,1	162,5	272,3	98,1	99,8
Производство прочих транспортных средств	166,1	180,6	102,1	-	87,9	89,8
Производство мебели	136,9	104,9	100,1	86,1	106,8	106,4
Прочие	94,2	101,5	154,0	135,8	99,6	101,0

Источник: [www.gks.ru]

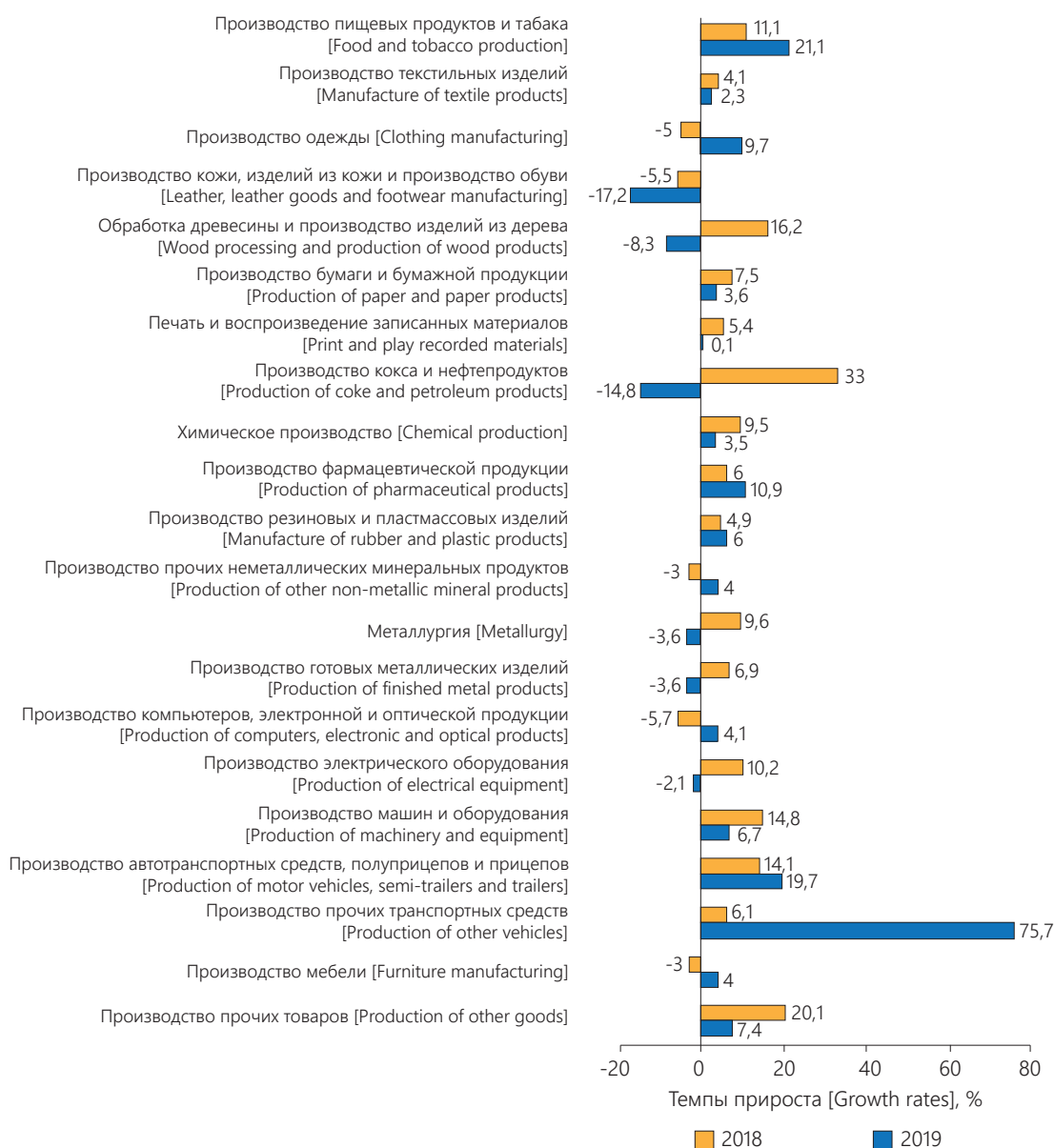
Table 2. Dynamics of industrial production of the Eurasian Economic Union member States in 2019 (growth rate, %)

Type of production	Country					Eurasian Economic Union
	Armenia	Byelorussia	Kazakhstan	Kyrgyzstan	Russia	
Production of pharmaceutical products	104,1	101,3	112,2	97,8	119,6	118,3
Manufacture of rubber and plastic products	105,7	104,6	100,9	97,0	101,9	102,1
Production of other non-metallic mineral products	141,2	102,0	98,1	108,8	104,6	104,3
Metallurgical industry	96,5	100,4	104,1	112,3	100,6	101,2
Production of finished metal products	150,7	114,4	92,3	97,9	108,9	108,9
Production of personal computers, electronic and optical products	103,3	102,0	96,6	124,1	108,0	107,7

End of the Table 2

Type of production	Country					Eurasian Economic Union
	Armenia	Byelorussia	Kazakhstan	Kyrgyzstan	Russia	
Production of electrical equipment	120,8	101,9	108,7	98,0	100,6	100,9
Production of machinery and equipment	90,3	92,6	122,2	93,2	97,6	97,3
Production of trailers of motor vehicles and semi-trailers	-	105,1	162,5	272,3	98,1	99,8
Production of other vehicles	166,1	180,6	102,1	-	87,9	89,8
Furniture manufacturing	136,9	104,9	100,1	86,1	106,8	106,4
Other	94,2	101,5	154,0	135,8	99,6	101,0

Source: [www.gks.ru]



Источник: [www.gks.ru] / Source: [www.gks.ru]

Рис. 1. Динамика поставок по кооперации между странами – участниками Евразийского экономического союза в 2018–2019 гг. (темпы прироста, %)

Fig. 1. Dynamics of deliveries on cooperation between the Eurasian Economic Union member states in 2018–2019 (growth rates, %)

Самые большие темпы прироста взаимных кооперационных поставок зафиксированы в производстве машин и оборудования, автотранспортных средств, фармацевтической продукции, в пищевой и легкой промышленности. Вместе с тем в ряде отраслей, например в производстве кожаных изделий и обуви, наблюдается снижение объемов кооперационных поставок по сравнению с 2018 г. Стоит также отметить, что в 2018 г. расширение кооперации ускорилось благодаря усилиям Республики Казахстан, нарастившей свою долю в товарообороте кооперационных поставок в рамках ЕАЭС. При этом партнером для Казахстана, импортирующего промежуточные товары, выступила Беларусь.

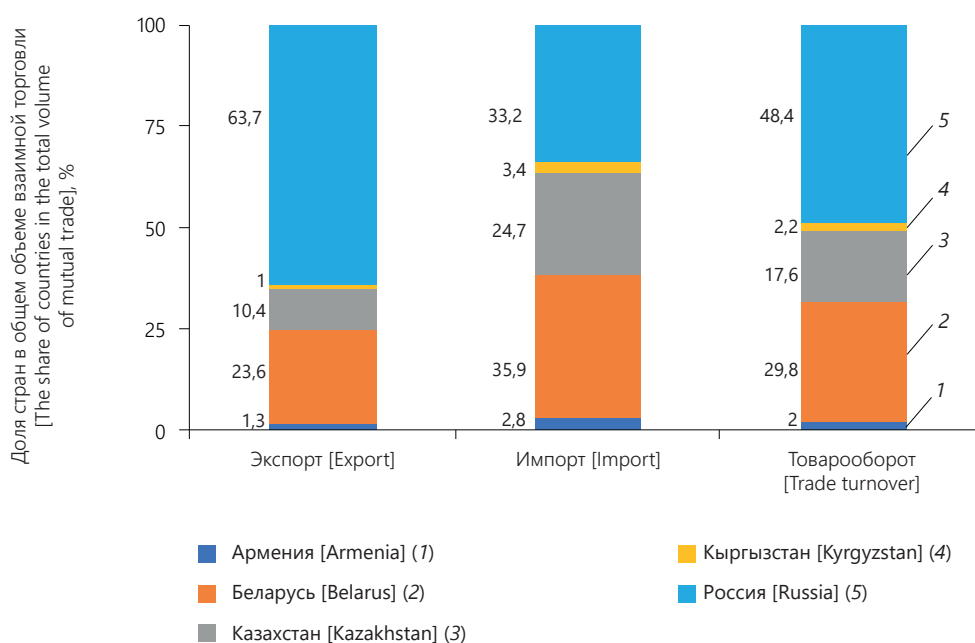
Значительную долю в объемах кооперационных поставок в рамках ЕАЭС занимают Беларусь, Казахстан и Россия. При этом Россия является доминирующей страной, поставляющей в региональное объединение больше кооперационной продукции, чем она получает от партнеров по ЕАЭС (рис. 2)¹². Республики Беларусь и Казахстан получают от других стран по ЕАЭС больше промежуточной продукции, нежели поставляют они сами. Что касается Армении и Кыргызстана, то они только начинают развивать экспорт кооперационной продукции в рамках ЕАЭС. Это подтверждается также представленной выше динамикой промышленного производства,

растущего в указанных странах опережающими темпами по сравнению с Россией.

Характерной особенностью процессов кооперации и субконтрактации в пространстве ЕАЭС является многосторонность сотрудничества малых и средних предприятий с крупными. Это взаимодействие охватывает практически все аспекты производства. К основным направлениями деятельности МСП можно отнести следующие: заполнение ограниченных рыночных ниш продукцией, созданной для конечного использования; участие в субконтрактных поставках комплектующих, выполнение заказов крупных предприятий (субконтрактные поставщики).

В России существует около 35 региональных центров, расположенных в 21 регионе, 8 автономных республиках и 6 городах, осуществляющих инфраструктурную поддержку развития субконтрактации. Они организуются на основе региональных торгово-промышленных палат и местных органов власти, помогая в поиске партнеров по промышленной кооперации, разработке и внедрении с сертификацией систем менеджмента качества, а также проводят консультации для малого и среднего бизнеса [Цветков и др., 2017]. В организацию «Национального партнерства развития субконтрактации» входит 20 региональных центров, помогающих осуществлять информационную поддержку в сфере субконтрактации.

¹² Там же.



Источник: [www.gks.ru] / Source: [www.gks.ru]

Рис. 2. Структура взаимной торговли товарами стран – участниц Евразийского экономического союза в 2019 г.
Fig. 2. Structure of mutual trade in goods in the context of the Eurasian Economic Union member states in 2019

Региональные центры субконтрактации оказывают услуги по следующим направлениям:

- поиск партнеров по производственной кооперации, привлечение и размещение кооперационных заказов, улучшение организационных характеристик предприятий-субконтракторов;
- содействие в повышении конкурентоспособности предприятий на рынке субконтрактных поставок;
- разработка систем менеджмента качества, соответствующих требованиям международного стандарта ISO либо адекватного ему государственного российского стандарта;
- консультирование сторон субконтрактации и кооперации по вопросам, связанным с формой и механизмами субконтрактации.

На правительственном уровне в рамках реализации мер по развитию субконтрактации создаются национальные порталы субконтрактации. Примером такого портала является «Innokam.pro», поддерживаемый машиностроительным кластером Республики Татарстан. В его задачу входит объединение производителей продукции в сфере информационных технологий, машиностроения, производства полимеров, нефтегазопереработки. За первую половину 2018 г. в нем было зарегистрировано порядка 980 компаний и оформлено 683 заказа. Основная сложность в оценке влияния субконтрактации на экономику стран-участниц ЕАЭС, заключается в отсутствии системы статистического наблюдения за объемами субконтрактации. Все данные о субконтрактации в Российской Федерации в основном получают благодаря цифровым платформам [Gagarina et al., 2016].

Несмотря на то, что в экономике России субконтрактация известна достаточно давно, в рамках ЕАЭС первое соглашение о субконтрактации в промышленной сфере евразийской интеграции было подписано только в 2015 г. Основным барьером для развития субконтрактинга эксперты и участники рынка называют несогласованность мер, предпринимаемых в данной сфере. Меры по поддержке субконтрактации, реализуемые Министерством промышленности и торговли, Министерством экономического развития Российской Федерации и Корпорацией МСП, направлены на достижение схожих целей, но при этом отсутствует согласованный подход к их реализации.

Сегодня, к сожалению, система госзакупок России не направлена на развитие субконтрактинга, но, тем не менее, она обязывает крупные предприятия осуществлять закупки у субъектов МСП. Федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических

лиц»¹³ предусмотрена обязанность крупных компаний с государственным участием проводить закупки у субъектов МСП. Для крупного предприятия объем закупок у МСП должен составлять 18 % совокупного годового стоимостного объема договоров, заключенных заказчиками по результатам закупок. При этом не менее 15 % совокупного годового стоимостного объема договоров должно быть разыграно на торгах с привлечением только субъектов МСП. Также установлены требования по осуществлению закупок инновационной продукции у субъектов МСП. В 2017 г., по данным Министерства финансов России и Корпорации МСП, в рамках закупок у субъектов МСП крупнейшими заказчиками было заключено договоров на общую сумму в 2 трлн руб. Лидерами по объему закупок у МСП являются ОАО «РЖД» (207 млрд руб.), ПАО «Ростелеком» (124 млрд руб.), ПАО НК «Роснефть» (98 млрд руб.) [Gagarina et al, 2016].

Развитию субконтрактации на территории России также способствует установление требования к поставщику товаров, работ и услуг государственным или муниципальным заказчиком, осуществляющим закупки в рамках федерального закона № 44 от 5 апреля 2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»¹⁴, о привлечении на условиях субподряда субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций. Наличие отлаженных связей с субподрядчиком из числа малого бизнеса является определенным преимуществом для компании, так как у нее появляется право участвовать в подобного рода закупках. Однако, фактически, по данным за 2017 г., лишь 1 % закупок сопровождался требованием к поставщику о привлечении к исполнению контракта субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства или социально ориентированных некоммерческих организаций [Tsvetkov, 2012]. Кроме того, существуют риски привлечения поставщиками подконтрольных компаний, являющихся субъектами МСП, что означает только формальное выполнение условий закупок.

¹³ Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения 23.12.2020).

¹⁴ Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения 23.12.2020).

На наш взгляд, основной проблемой для развития субконтрактации в России является в большинстве случаев краткосрочный характер этих отношений. Кроме того, на российском рынке субконтрактинга нередки случаи, когда уровень издержек на производство одинакового продукта или услуги существенно различается по регионам, что составляет особенность кооперации и субконтрактации в России.

В целом экономика России на сегодняшний день готова к субконтрактным отношениям не только между субъектами хозяйствования в рамках страны, но и в рамках ЕАЭС. На государственном уровне требуется регулирование процессов субконтрактации, создание общей базы участников и сетей обмена данными. Также важно подчеркнуть настоятельную необходимость организации статистического учета в сфере кооперации и субконтрактации предприятий для оценки потенциала этих процессов.

Другой аспект проблемы развития механизмов субконтракции связан с деятельностью Евразийского банка развития. В настоящее время Евразийский банк развития, являясь институтом продвижения интеграции на пространстве ЕАЭС, фактически функционирует в рыночных условиях и предоставляет кредиты предприятиям стран-участниц ЕАЭС по ставкам, уровень которых сопоставим с уровнем ставок, предлагаемых коммерческими банками этих стран [Туз, 2016]. В целях дальнейшего углубления исследуемого процесса необходимо добиваться снижения ставок банка хотя бы на четверть от существующего уровня.

В ЕАЭС реализуется ряд мер по сближению предприятий в рамках экономического союза. Развитие кооперационных связей становится исключительным преимущественным правом производителей, участвующих в кооперационных цепочках по созданию добавленной стоимости. Координацией данных процессов занимается ЕЭК. В обязанности комиссии входит такая ключевая задача, как создание благоприятных условий для промышленной интеграции. Это направление деятельности становится особенно актуальным в настоящее время, когда страны-участницы ЕАЭС активно проводят политику импортозамещения. Подъем промышленности ЕАЭС напрямую зависит от освоения производства аналогов импортируемой продукции, в первую очередь компонентов для отраслей машиностроительной сферы. Этим определяется целесообразность выстраивания кооперационных цепочек промышленными предприятиями стран, входящих в ЕАЭС [Урунов, 2018].

В свете задачи углубления сотрудничества, увеличения оборота товаров, услуг и капитала в рамках ЕАЭС и в соответствии с поручением Евразийского

межправительственного совета № 4 от 1 февраля 2019 г., экспертами был подготовлен «Доклад о реализации основных направлений интеграции в рамках Евразийского экономического союза»¹⁵. В докладе, в частности, отмечалось, что опыт Европейского союза по формированию наднациональной системы корпоративного права в перспективе может лечь в основу дальнейшего развития евразийской интеграции. Однако, существенные различия правовых систем и уровня интеграции в ЕАЭС и Европейского союза делают невозможным в настоящее время прямое использование европейского опыта, касающегося правового аспекта интеграции [Eichengreen, 2012]. А этот аспект является наиболее важным для создания кооперационных и субконтракционных форм взаимодействия между предприятиями стран-участниц ЕАЭС. Правовое регулирование предприятий поможет создать благоприятные условия для вовлечения производителей в международные кооперационные цепочки, облегчить им доступ на внешние рынки и будет способствовать позиционированию компаний ЕАЭС на мировых рынках. Решением ЕЭК от 9 августа 2019 г. было заявлено о необходимости продолжения изучения опыта Европейского союза и создания евразийских компаний по аналогии с европейскими.

Большое значение для интеграционных процессов представляет документ, регламентирующий порядок разработки, финансирования и реализации совместных межгосударственных программ и проектов в сфере промышленности, от 2 февраля 2018 г. Данный проект предусматривает не только процедуры подготовки и реализации межгосударственных программ, но и развивает базовые принципы финансирования. Документом регламентируются: организационная часть подготовки, отбор, утверждение проектов; утверждение программ; механизм финансирования. Проекты могут финансироваться как из бюджета, так и на основе механизмов частногосударственного партнерства.

Выводы [Conclusions]

Полученные в процессе анализа результаты позволяют констатировать, что интеграция предприятий стран Евразийского экономического союза в настоящее время проходит этап своего становления и дальнейшего формирования. В развитии субконтрактации как формы взаимовыгодного обмена услугами, технологиями и правами, а значит активизации экономической деятельности,

¹⁵ Доклад о реализации основных направлений интеграции в рамках Евразийского экономического союза. Режим доступа: <https://bit.ly/3bUZ9Nf> (дата обращения 23.12.2020).

заинтересованы как крупные предприятия, так и малый и средний бизнес.

Предприятия стран – участниц Евразийского экономического союза активно вовлекаются во взаимную интеграцию в различных формах, в том числе через механизмы промышленной кооперации и субконтрактации. Эти формы являются наиболее комфортными для предприятий различных стран. Результаты проводимой политики импортозамещения во многом зависят от совместных действий предприятий Евразийского экономического союза и России. В различных сферах промышленной и агропромышленной интеграции удалось достичь положительных результатов. Кроме того, антироссийские санкции Запада способствовали развитию отношений Евразийского экономического союза со странами Средней Азии и Востока, расширяя границы и создавая новые зоны взаимной и свободной торговли.

К основным причинам, тормозящим интеграционные процессы в Евразийском экономическом

союзе, относят: незавершенность процессов структурных преобразований в промышленности; недостаточное развитие рынков субконтрактации, в том числе их инфраструктурной составляющей; несовершенство нормативно-правовой основы, а также слабость механизмов информационной и финансовой поддержки интеграции; недостаточную координацию усилий по продвижению процессов субконтрактации и кооперации, как на уровне отдельных стран, так и на уровне Евразийского экономического союза в целом.

Несмотря на геополитические вызовы, Россия успешно продолжает свою интеграцию в рамках Евразийского экономического союза. Появляется надежда на то, что трудности, с которыми сталкивается столь молодое интеграционное образование как Евразийский экономический союз, будут преодолены, а страны – члены этого союза получат шанс выйти на траектории лидеров.

Список литературы

- Авезов А.Х. (2015). Стратегические ориентиры устойчивого развития региона: анализ ситуации и формирование системы показателей // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. № 1 (62). С. 18–30.
- Авезова М.М. (2016). Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности региональной экономики // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. № 3 (68). С. 34–42.
- Глазьев С.Ю. (2020). Проблемы и перспективы российского финансового рынка в условиях структурных изменений мировой экономики // Финансы: теория и практика. № 24 (3). С. 6–29. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-6-29>.
- Туз А. (2016). Как не справиться с кризисом // Экономическая политика. Т. 11, № 2. С. 219–230.
- Урунов А.А. (2017). Современные противоречия экономической интеграции в региональном объединении ЕАЭС // Экономика и предпринимательство. № 8–3 (85–3). С. 132–137.
- Цветков В.А., Зойдов К.Х., Медков А.А. (2017). Государственно-частное партнерство – основная форма реализации транспортно-транзитного потенциала России // Экономика региона. Т. 13, № 1. С. 1–12.
- Eichengreen B., Park D., Shin K. (2012). When fast-growing economies slow down: International evidence and implications for China // *Asian Economic Papers*. V. 11, No. 1. Pp. 42–87.
- Gagarina G.Y., Moiseev N.A., Ryzhakova A.V., Ryzhakov G.V. (2016). Estimation and forecast of regional competitiveness level // *Economy of Region*. V. 12. No. 4. Pp. 1040–1049. <https://doi.org/10.17059/2016-4-6>.

References

- Avezov A.X. (2015), “Strategic guidelines for sustainable development of the region: analysis of the situation and formation of a system of indicators”, *Bulletin of Tajik State University of Law, Business and Politics. Series of Social Sciences*, no. 1 (62), pp. 18–30. (In Russian).
- Avezova M.M. (2016), “Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of the regional economy”, *Bulletin of Tajik State University of Law, Business and Politics. Series of Social Sciences*, no. 3 (68), pp. 34–42. (In Russian).
- Eichengreen B., Park D. and Shin K. (2012). “When fast-growing economies slow down: International evidence and implications for China”, *Asian Economic Papers*, vol. 11, no. 1, pp. 42–87.
- Gagarina G.Y., Moiseev N.A., Ryzhakova A.V. and Ryzhakov G.V. (2016), “Estimation and forecast of regional competitiveness level”, *Economy of Region*, vol. 12, no. 4, pp. 1040–1049. <https://doi.org/10.17059/2016-4-6>.
- Glaz'ev S.Yu. (2020), “Problems and prospects of the Russian financial market in the context of structural changes in the world economy”, *Finance: Theory and Practice*, no. 24 (3), pp. 6–29. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-6-29>. (In Russian).
- Tsvetkov V.A., Zoidov K.Kh. and Medkov A.A. (2012), “Problems of economic security in Russian transportation and intermediate carrier infrastructure”, *Economy of Region*, no. 2 (30), pp. 50–60. <https://doi.org/10.17059/2012-1-8>.
- Tsvetkov V.A., Zoidov K.X. and Medkov A.A. (2017), “Public-private partnership - the main form of realization of transport and transit potential of Russia”, *Economy of Region*, vol. 13, no. 1, pp. 1–12. (In Russian).
- Tuz A. (2016), “How not to cope with the crisis”, *Economic Policy*, vol. 11, no. 2, pp. 219–230. (In Russian).

Tsvetkov V.A., Zoidov K.Kh., Medkov A.A. (2012). Problems of economic security in Russian transportation and intermediate carrier infrastructure // *Economy of Region*. No. 2 (30). Pp. 50–60. <https://doi.org/10.17059/2012-1-8-ISBN: 2072-6414>.

Urunov A.A. (2017), “Modern contradictions of economic integration in the regional association of the EAEU”, *Journal of Economy and entrepreneurship*, no. 8–3 (85–3), pp. 132–137. (In Russian).

Translation of front references

¹ “Subcontracting as a mechanism for small business development”, *Competition Development Bulletin*, June 2018. Available at: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/17284.pdf> (accessed 21.12.2020).

² Production outsourcing: big opportunities or big risks? Available at: <https://www.eg-online.ru/article/350573/> (accessed 21.12.2020).

³ INNOPROM-2017. *Production outsourcing: big opportunities or big risks?* Available at: <https://rcsme.ru/index.php/ru/news/show/85055/ИННОПРОМ-2017-Производственный-аутсорсингбольшие-возможности-или-большие-риски?/0/11-07-2017> (accessed 21.12.2020).

⁴ Decision of the Eurasian Intergovernmental Council No. 2 dated on April 30, 2019 “On the Implementation of the Project “Eurasian Network of Industrial Cooperation, Subcontracting and Technology Transfer” (as amended dated on August 9, 2019). Available at: <https://www.alta.ru/tamdoc/19ms0002/> (accessed 21.12.2020).

⁵ Program “Digital Economy of the Russian Federation” approved by the Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r, dated on July 28, 2017. Available at: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (accessed 23.12.2020).

⁶ On approval of the plan for the development of acts and measures for the implementation of the main areas of industrial cooperation within the framework of the Eurasian Economic Union. Available at: <https://bit.ly/38Q9esU> (accessed 21.12.2020).

⁷ Available at: eurasianindustry.org (accessed 23.12.2020).

⁸ On the Concept of creating the eurasian network of industrial cooperation and subcontracting. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/456037458> (accessed 23.12.2020).

⁹ Federal State Statistic Service. Available at: <http://www.gks.ru/> (accessed 23.12.2020).

^{10,11,12} Ibid.

¹³ Federal law No. 223-FZ dated on July 18, 2011 “On procurement of goods, works, and services by certain types of legal entities”, *Legal reference system “ConsultantPlus”*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed 23.12.2020).

¹⁴ Federal law No. 44 dated on April 5, 2013 “About the contract system in the field of procurement of goods, works, services for state and municipal needs”, *Legal reference system “ConsultantPlus”*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed 23.12.2020).

¹⁵ Report on the implementation of the main directions of integration within the framework of the Eurasian Economic Union. Available at: <https://bit.ly/3bUZ9Nf> (accessed 23.12.2020).

Управление человеческим капиталом в условиях пандемии и кризиса

Байдыбекова Салтанат Кенжебаевна

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-7974-1236, b-saltanat@mail.ru

НАО «Жетысуский университет им. И. Жансугурова», 040009, ул. И. Жансугурова, 187а, г. Талдыкорган, Казахстан

Аннотация

В статье отображены основные проблемы развития и формирования человеческого капитала и его переоценки в условиях пандемии COVID-2019. В условиях хозяйствования во время пандемии усилилась востребованность в человеческом капитале. Наиболее востребованными кадрами оказались медицинские работники, а также работники, обеспечивающие биологическую безопасность.

Цель исследования – изучение вопросов управления и развития человеческого капитала как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Выполнены следующие задачи: проведен анализ развития и формирования человеческого капитала, проанализирована связь между интеллектуальным капиталом, уровнем образования и личными доходами субъектов в условиях пандемии. Тема статьи является актуальной и новой в связи с тем, что во время пандемии произошла переоценка человеческого капитала, на рынке труда произошли глобальные и существенные изменения.

В исследовании применялись методы сравнения, логического обоснования, экспертных оценок. Статья может представлять интерес для исследователей в области экономики и организации труда, а также специалистов в области изучения рынков труда и экономической политики.

Ключевые слова: человеческий капитал, пандемия, кризис, заработная плата, безработица, инвестиции, цифровизация, воспроизводство, дистанционная работа

Для цитирования: Байдыбекова С.К. Управление человеческим капиталом в условиях пандемии и кризиса // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 61–71. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-61-71



Human capital management in a pandemic and crisis

Saltanat K. Baydybekova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-7974-1236, b-saltanat@mail.ru

Zhetysu University named after I. Zhansugurov, 187a, I. Zhansugurov ul., Taldykorgan, 040009 Kazakhstan

Abstract

The article reflects the main problems of the development and formation of human capital and its reassessment in the context of a pandemic COVID-2019. In the context of economic management during the pandemic, the demand for human capital has increased. The most demanded personnel, as time has shown, are the medical workers, as well as the workers who ensure biological safety.

The aim of the research is studying the issues of management and development of human capital, both in theoretical and practical aspects. The following tasks were completed: an analysis of the development and formation of human capital was carried out, the relationship between the intellectual capital, the level of education, personal incomes of subjects in a pandemic was analysed. The topic of the article is relevant and new due to the fact that in connection with the ongoing crisis phenomena in the form of a pandemic, an overestimation of human capital took place. The labor market is undergoing global and significant changes due to the emerging force majeure conditions.

The study used methods of comparison, logical reasoning, and expert assessments. The article may be of interest to researchers in the field of economics and labor organization, as well as specialists in the field of studying labor markets and economic policy.

Keywords: human capital, pandemic, crisis, wages, unemployment, investment, digitalization, reproduction, telecommuting

For citation: Baydybekova S.K. (2021). Human capital management in a pandemic and crisis. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 61–71. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-61-71



Введение [Introduction]

Одним из основных факторов экономического развития государства на сегодняшний день является человеческий капитал. Человеческий капитал представляет собой накопленные знания, умения и навыки, которые человек приобретает в процессе общего и специального образования, профессиональной подготовки, а также благодаря опыту. В последние годы большое внимание уделяется рациональному ведению кадрового менеджмента, сущность которого заключается в эффективном управлении человеческим капиталом, которое способствует повышению качества работы всей кадровой службы на предприятиях. Человеческий капитал является движущей силой научно-технического прогресса и от того, насколько он эффективно формируется и развивается, зависит благосостояние экономики в целом.

В Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 г. «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» отмечается, что человеческий капитал является основой модернизации общества. Н. Назарбаев отметил, что необходимо увеличить число выпускников, обученных информационным технологиям, работе с искусственным интеллектом. Также в послании упоминалось о работе по развитию цифровых образовательных ресурсов, необходимости обновления образовательных программ в техническом и профессиональном образовании с привлечением работодателей и учетом международных требований и цифровых навыков¹.

Главным цивилизационным ресурсом страны является человеческий капитал, благодаря которому фактически обеспечивается конкурентоспособность всех экономических и административных ресурсов. Также человеческий капитал является одним из главных стратегических приоритетов развития, главным ресурсом общества, страны, а также отдельных регионов.

Модель формирования человеческого капитала [Model of human capital formation]

Достижение успеха на рынке может быть результатом только творческой деятельности человека,

проактивно взаимодействующего с внешней бизнес-средой.

Накопление опыта и знаний ведет к построению новых моделей осмысления окружающей среды наиболее активными индивидуумами. В свою очередь такие модели вносят изменения в потенциальные решения, выбираемые из множества возможностей, имеющихся у конкретного человека.

Выбор модели экономического поведения определяется решением индивидов и групп. В связи с этим экономическое поведение рассматривается как активное воздействие на все организационные процессы. Человеческий фактор определяет степень и направление изменения организации, в процессе которого формируется определенный организационный генотип — свойства и характеристики хозяйствующего субъекта, позволяющие ему выживать и развиваться. В число таких свойств входят, в частности, способности к решению сложных организационных проблем, выдвижению креативных инновационных бизнес-идей.

Уровень человеческого капитала зависит не только от потребностей предприятия в кадрах, но и от способностей самого сотрудника. Работник предприятия в процессе осуществления своих функций создает материальные и нематериальные блага, благодаря которым по истечении времени происходит совершенствование человеческого капитала.

Человеческий капитал развивается и формируется в течение всей жизни и проходит несколько этапов, которые можно представить в виде модели формирования, воспроизводства и накопления [Тугускина, 2011].

В последние годы возросла роль государства в системе факторов развития и совершенствования человеческого капитала. В современных условиях хозяйствования экономика Казахстана движется к новой инновационной системе, которая подразумевает внедрение новых тенденций развития и повышение интеллектуальной активности на предприятиях, что требует создания и реализации новой политики государства. В успехе деятельности предприятий в условиях цифровизации экономики наличие высококвалифицированных кадров предприятия играет важную роль. Применение на предприятиях цифровых технологий приводит к глобальным изменениям на рынке труда [Ширинкина, 2019].

¹ Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 г. «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. 10 января 2018 г. Режим доступа: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvarya-2018-g (дата обращения: 02.01.2021).

Таблица 1

Модель формирования, воспроизводства и накопления человеческого капитала

	Годы жизни				
	До 7 лет	От 7 до 17–18 лет	От 17–18 лет до 20–25 лет	От 17 до 55 лет и более	От 55 до 60 лет и далее
Вид деятельности	На данном этапе основным является воспитание ребенка	В этот период ребенок получает среднее образование	В данном промежутке времени человек получает высшее или профессиональное образование	Начиная с 17 лет начинается трудовая деятельность человека	С 55 лет начинается пенсионный период работника
Вид формируемого человеческого капитала	В этот период формируются культурно-нравственные, организационные, интеллектуальные, предпринимательские качества		В этот период формируется интеллектуальный, организационный, предпринимательский капитал человека	В данный период осуществляется воспроизводство всех видов человеческого капитала	
Источники инвестиций	Труд человека и собственные усилия				
	Расходы семьи				
	Вложения компании				
	Бюджетные инвестиции государства				

Источник: [Тугускина, 2011]

Table 1. The model of formation, reproduction and accumulation of human capital (HC)

	Years of life				
	Up to 7 years old	From 7 to 17-18 years old	From 17-18 years to 20-25 years	From 17 to 55 years and more	From 55 to 60 years and beyond
Type of activity	At this stage, the main thing is the upbringing of the child	During this period, the child receives secondary education	In this period of time, a person receives a higher or professional education	Starting from the age of 17, a person's work activity begins	At the age of 55, the employee's retirement period begins
Type of formed human capital	During this period, cultural and moral, organizational, intellectual, and entrepreneurial qualities are formed		During this period, the intellectual, organizational, and entrepreneurial capital of a person is formed	During this period, the reproduction of all types of human capital is carried out	
Sources of investment	Human labor and self-effort				
	Family expenses				
	Company investments				
	State budget investments				

Source: [Tuguskina, 2011]

Уровни формирования человеческого капитала [Levels of human capital formation]

В настоящее время проблемами формирования человеческого капитала занимаются психологи, социологи, экономисты на трех уровнях:

- на микроуровне — уровне отдельного человека;
- на мезоуровне — уровне предприятий и организаций;
- на макроуровне — уровне государства.

Структура человеческого капитала включает капитал:

- индивидов;
- предприятий;
- регионов;
- капитал страны.

Структура человеческого капитала представлена в таблице 2.

Развитие человеческого капитала можно представить в виде алгоритма, включающего следующие этапы:

- мотивация развития человеческого капитала;
- инвестирование в природные способности;
- формирование человеческого капитала;
- использование человеческого капитала на производстве;
- накопление человеческого капитала;
- качественное воспроизводство;
- реинвестирование.

Таблица 2

Структура человеческого капитала

Неликвидный капитал	Ликвидный капитал
Капитал здоровья	Социальный капитал
Культурно-нравственный капитал	Клиентский капитал
Трудовой капитал	Структурный капитал
Интеллектуальный капитал	Организационный капитал
Организационно-предпринимательский капитал	

Источник: [Корякина, 2020]

Table 2. Human capital structure

Illiquid capital	Liquid capital
Health capital	Social capital
Cultural and moral capital	Client capital
Labor capital	Structural capital
Intellectual capital	Organizational capital
Organizational and entrepreneurial capital	

Source: [Koryakina, 2020]

Для развития и совершенствования человеческого капитала нужны инвестиции. Инвестиции в высокотехнологичные отрасли не дадут отдачи в том случае, если качество человеческого капитала низкое и не соответствует современным международным требованиям. Там, где нет высококвалифицированных специалистов, а также специалисты неконкурентоспособны на мировом уровне, невозможно достижение вершин высоких технологий и инновационной экономики.

Роль человеческого капитала в развитии экономики в целом будет возрастать, так как он является основным фактором, влияющим на динамику экономики в целом [Корякина, 2020].

Интеллектуальный капитал предприятий является одним из основных составляющих человеческого капитала и состоит из двух групп: 1) профессиональные знания; 2) интеллектуальная собственность. Профессиональные знания включают:

- образование;
- опыт интеллектуальной деятельности;
- профессиональную квалификацию;
- инновационную активность.

Интеллектуальная собственность включает:

- научные исследования: монографии, статьи, доклады, проекты, базы данных;
- технологические разработки: патенты, товарные знаки, «ноу-хау», программное обеспечение, знаки обслуживания;
- организационно-экономические разработки: бизнес-планы, инструкции, программы;
- личную инновационную деятельность: авторские права, интеллектуальную собственность, творческую активность [Romer, 1990].

Первые три вида интеллектуальной собственности формируют интеллектуальный капитал предприятия. Четвертый вид формирует индивидуальный интеллектуальный капитал.

Человеческий капитал, как фактор роста и развития предприятий, подразделяют на две следующие группы: 1) экономическая эффективность предприятий; 2) социальная эффективность предприятий.

Экономическая эффективность предприятий подразумевает:

- внедрение новых передовых технологий;
- рост производительности труда;
- рост эффективности производства;
- рост национального богатства;
- качественное развитие экономики.

Социальная эффективность предприятий включает:

- инвестиции в знание и навыки персонала;
- развитие предприимчивости у работников и руководителей предприятий;
- продвижение персонала по службе;
- оптимизацию структуры предприятий;
- обеспечение персонала достойной работой [Габдуллин, 2018].

Оценка и моделирование человеческого капитала [Human capital assessment and modeling]

Для определения роли человеческого капитала в развитии общества и предприятий проводится оценка человеческого капитала, которая позволяет определить возможность влияния его на стоимость предприятий.

При проведении оценки человеческого капитала используют качественные и количественные критерии. Качественные критерии отображают управленческие модели и методы оценки человеческого капитала. Такими управленческими моделями, на основе которых разрабатывают системы оценки человеческого капитала, выступает, например, система сбалансированных показателей. При количественном методе оценки человеческого капитала применяют образовательную модель, которая заключается в использовании временных оценок. При использовании этой модели увеличивается время, затраченное на получение образования. Считается, что чем больше времени потрачено на образование, тем большим человеческим капиталом обладает работник. Применение образовательной модели позволяет определить уровень образования работника, начиная с получения среднего образования в школе, средне-специального образования, высшего образования, послевузовского образования, профессионального образования на курсах и дополнительные программы [Горелов и др., 2020].

Для развития и совершенствования человеческого капитала применяют различные модели как для отдельного работника, так и на уровне предприятий, а также для моральной и материальной заинтересованности используют повышающие или понижающие коэффициенты для разных уровней образования.

Одним из подходов к оценке человеческого капитала является применение организационно-управленческого подхода, включающего: 1) формализованные методы; 2) аттестацию персонала.

В формализованные методы входят:

- анализ трудовых показателей и структуры трудовых ресурсов;
- анализ эффективности использования рабочего времени;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

В формат аттестации персонала входят:

- соответствие уровня квалификации;
- оценка профессиональных качеств.

В результате применения этой методологии оценка сотрудников может достичь:

- вложения в интеллектуальное и профессиональное развитие персонала;
- корректировки человеческого капитала в зависимости от устаревших знаний;
- корректировки человеческого капитала в соответствии с приобретенным опытом, профессионализмом и интеллектуальными знаниями;
- дополнительной переоценки человеческого капитала с учетом неявных знаний, умений и навыков

и других индивидуальных особенностей [Дробот и др., 2019].

Развитие человеческого капитала в условиях пандемии COVID-2019 [Human capital development in the context of the pandemic COVID-2019]

Для всей мировой экономики 2020 г. стал одним из самых сложных за последние десятилетия.

Пандемия COVID-2019, которая охватила весь мир, практически остановила функционирование многих сфер деятельности. Вся мировая и отечественная экономика в настоящее время находится в проблемном состоянии. Полностью или частично парализована работа многих сфер деятельности, что отражается на экономике, как на микро-, так и на макроуровне. Снижению экономической активности подвержены практически все регионы мира вследствие ухудшения внешнеэкономических условий в частности, падение цен на нефть, валютные колебания, волатильность на финансовом рынке [Панычев, 2012].

В условиях пандемии в результате введения ограничительных карантинных мер во многих развитых и развивающихся странах пострадало множество отраслей из-за нарушений производственно-сбытовых связей, падения спроса на товары. Если проанализировать по отдельным профессиональным группам, то можно сделать вывод, что в наибольшей степени пострадали работники с низкой квалификацией и нестабильной работой: грузчики, официанты, уборщики, кухонные рабочие, продавцы и др. Если сделать анализ в разрезе отдельных отраслей, то в наибольшей степени пострадали предприятия, занятые в сфере услуг [Колодко, 2020].

В целом карантинные мероприятия, различающиеся по форме, продолжительности и содержанию от региона к региону, оказывают различное влияние на спрос на рынке труда. Например, влияние карантинных мер, как правило, носит негативный характер, но вместе с тем открывает и ряд возможностей для смены сферы деятельности и обучения новым форматам работы.

Решающим фактором для достижения успехов и дальнейшего прогресса для каждого государства в целом, а также отдельных кампаний является человеческий капитал, который также является мериллом справедливости и устойчивого развития. Человеческий капитал является самым ценным ресурсом с позиции повышения эффективности конкурентоспособности, как на уровне предприятия, так и на уровне региона, общества в целом [Barro et al, 2013].

В условиях пандемии роль и функции человеческого капитала кардинально изменились в связи с изменившимися условиями.

В настоящее время в условиях глобализации экономики большое внимание уделяется развитию и формированию высококачественного человеческого капитала, который представляет собой знания, умения и навыки, направляемые в совокупности для успешного выполнения задач в процессах модернизации и индустриализации страны.

Падение дохода населения, сокращение спроса и предложения на рынке является следствием воздействия пандемии на экономику в целом, что влияет на сокращение доходов бизнеса. Во всем мире введены ограничительные меры, локдауны, увеличено количество нерабочих дней, что повлияло на существенное сокращение деловой активности. По результатам проведенных исследований можно с уверенностью сказать, что практически все регионы мира подвержены снижению деловой активности [Дробот и др., 2020].

Ограничительные меры, связанные с пандемией, оказали и оказывают негативное влияние на макроэкономические показатели. Во всех регионах мира наблюдается рецессия, что сопровождается снижением объема производства продукции, ростом безработицы, снижением инвестиционной активности. Предприниматели из-за введенных ограничительных мер столкнулись со множеством проблем, которые заключаются в снижении объемов производства, вследствие чего снизились доходы. При условии окончания пандемии многие представители бизнеса ожидают, что докризисных показателей можно достичь не ранее чем через год, а то и два.

Пандемия внесла также коррективы в планы предпринимателей, то есть некоторые предприниматели вынуждены закрыть производство или свернуть свою деятельность, а у некоторых появились новые идеи по ведению бизнеса из-за сложившейся ситуации.

В условиях затянувшейся пандемии возникли такие ситуации, что компании и предприятия вынуждены частично сокращать объемы производства, а то и вовсе закрываться, что влечет за собой сокращение кадров [Гимпельсон и др., 2020].

Многие предприятия вынуждены отправлять сотрудников в неоплачиваемые отпуска, на сокращенный рабочий день или, вообще, сокращать сотрудников. Большинство предприятий вынуждены перейти на удаленную форму работы, при этом не все предприятия имеют возможность сохранить прежнюю заработную плату в связи с финансовыми трудностями.

Многие сферы деятельности несут серьезные убытки вследствие того, что из-за массовости охвата их функционирование вообще прекращено. Это такие виды деятельности, как работа кинотеатров, музеев, развлекательных центров, ресторанов и др.

Также в результате пандемии пострадали организации, которые не могут работать удаленно. В основном это предприятия сферы услуг: парикмахерские, салоны красоты, туристические компании, клининговые компании, авиакомпании, предприятия, не имеющие стратегического значения для национальной экономики и др. Персонал, занятый в этих сферах деятельности, на время пандемии остался без постоянного источника дохода и средств к существованию.

Из-за затянувшейся пандемии многие работники вынуждены искать другие работы из тех, приостановление которых невозможно, например, из-за технических или технологических особенностей производства [Higon, 2017].

Применение удаленной формы работы показало на практике, что такая форма имеет как положительную, так и отрицательную стороны. Положительным моментом является то, что некоторые виды работ можно выполнять удаленно, не выходя из дома. При этом работник не тратит время на дорогу, что актуально особенно в крупных городах и мегаполисах. Сотрудник может дома создать комфортные условия для работы и рабочую зону. Отрицательным моментом может являться то, что снижается уровень контроля над сотрудником со стороны руководителя, а также уровень согласованности деятельности сотрудников.

В то же время у руководства предприятий в настоящее время возникает мысль об эффективном и рациональном формировании кадрового потенциала. Время показало, что на некоторых предприятиях часть выполняемых работ можно перевести в дистанционный формат, а часть сотрудников оставить на работе для выполнения основных функций. Соответственно, все это отразится на заработной плате сотрудников [Старостин, Швец, 2012].

В связи с тем, что никаких прогнозов по окончанию пандемии никто не может точно указать, такой формат работы применим на многих предприятиях. Применение такого формата работы для работодателя является выгодным вариантом, так как при сохранении объема работы работодатели могут сэкономить на содержании рабочих мест для своих работников, аренде помещений и т. д.

Пандемия COVID-2019 внесла коррективы в жизнь как всего населения страны, так и в деятельность хозяйствующих субъектов. Так как на функционирование социально-экономической системы страны и отдельного региона влияет деятельность человеческого

капитала, этот аспект претерпевает существенные изменения.

Пандемия стала катализатором в результате переоценки приоритетов в науке и здравоохранении для более тесной интеграции двух областей. Одной из областей, которая серьезно пострадала в результате пандемии, является занятость. Это связано с тем, что из-за кризиса некоторые рабочие места могут совсем исчезнуть. По мере того, как будет оживляться экономика, возникнут новые рабочие места с учетом новой экономической ситуации [Торкановский, 2020].

В настоящее время в связи с пандемией возникла необходимость применения на практике гибкой формы занятости сотрудников, основными формами которой являются:

- переход на дистанционную работу, при которой между работником и предприятием осуществляется обмен электронными документами, которые подкрепляются электронными подписями;
- применение режима удаленной работы;
- применение режима неполного рабочего дня;
- фриланс, форма занятости, которая является наиболее актуальной в условиях цифровизации экономики;
- применение, где это возможно, надомной формы работы с использованием материалов, инструментов, полученных от работодателя;
- работа в сфере удаленных продаж и маркетинга.

Пандемия внесла коррективы в планы предпринимателей и привела к тому, что рабочее место уже никогда не будет прежним.

Для тех работников, которые выполняют свои служебные функции на работе, необходимо создать наиболее оптимальные условия работы: установить порядок входа и выхода из помещения, увеличить расстояние между сотрудниками, обеспечить их дезинфицирующими средствами и др. [Vial, 2019].

В условиях пандемии произошла переоценка человеческого капитала. Это связано, прежде всего, с тем, что возникла необходимость в медицинских работниках, работниках по защите населения, работниках по выпуску вакцины, также других препаратов, снижающих опасность пандемии.

Многие работники, попав под сокращение, вынуждены найти другие виды работ, которые можно выполнять в период пандемии. В основном это касается удаленной работы, а также таких видов работ, как курьер, водитель, работник кухни, повар и др.

Благодаря тому, что человек работает, он получает не только материальное вознаграждение, но приобретает статус, который позволяет чувствовать себя более уверенным и независимым. Человек благодаря работе может самореализовываться и быть признанным в какой-либо отрасли деятельности. При

этом финансовое благополучие стоит на первом месте и дает ощущение безопасности. Поэтому при потере работы человек чувствует себя незащищенным и зависимым от различных объективных и субъективных факторов.

По приведенным исследованиям можно сделать вывод, что потерю работы тяжелее переносят мужчины, женщины психологически гибче, чем мужчины.

Можно сказать, что после пандемии мир не будет таким, как раньше, то есть произошла переоценка как материальных, так и моральных благ. Пандемия повлияла на формирование рынка труда, в частности, на занятость и уровень заработной платы.

Для того чтобы формирование человеческого капитала отвечало современным требованиям, необходимо при подготовке нового поколения учитывать уроки пандемии. Большое внимание нужно уделять таким специальностям, которые необходимы в условиях пандемии или эпидемии. Система образования должна приспосабливаться к новым условиям, в которых окажется мир.

По предварительным прогнозам, скорее всего, после окончания пандемии многие торговые предприятия не откроются, вследствие чего будут потеряны рабочие места. В связи с тем, что многие предприятия вынуждены сворачивать производство, а также уйти на удаленный формат работы, после пандемии ускорятся процессы автоматизации и цифровизации. Наиболее востребованными специальностями будут профессии медиков, полицейских, пожарных.

Многие предприятия, вынужденные работать дистанционно, отмечают, что пандемия ускорила процесс цифровизации, при этом качество работы не пострадало и коммуникации с клиентами остались на том же уровне, как и раньше.

Кризис, вызванный пандемией COVID-2019, приведет к тому, что произойдет переоценка как моральных, так и материальных ценностей. В приоритете будут здоровье людей, а также семейные ценности. Поэтому можно сказать, что в перспективе основные инвестиционные потоки будут направляться на развитие человеческого капитала, защиту здоровья населения и продолжения жизни [Bárány & Siegel, 2018].

В результате пандемии доходы населения уменьшатся, что может быть связано с частичной или полной потерей источника дохода, а также состоянием экономики в целом. Наряду с уменьшением доходов снизятся расходы населения, в которые входят: расходы на одежду, рестораны, путешествия, покупка авто, различные предметы роскоши и др. Вырастут расходы на сеть «Интернет», доставку продуктов на дом, домашний досуг.

Многие предприниматели, в условиях пандемии пересмотрев свои возможности, начали инвестировать в такие отрасли, которые являются наиболее востребованными в условиях кризиса, то есть фармацевтику, здравоохранение, сервисы доставки, продуктовый ритейл, высокотехнологичные компании.

Результаты исследований [Results]

Многие люди, попавшие в неожиданную ситуацию в связи с пандемией COVID-2019, оказались без средств к существованию, большинство населения сейчас выплачивают кредиты, ипотеку. В условиях форс-мажорных обстоятельств, в частности, пандемии люди, у которых есть накопленные сбережения и отсутствуют обязательства по кредитам и ипотеке, намного легче переживут кризис. Те, которые не имеют накоплений и долгов по кредитам и ипотеке, должны задуматься о том, что в любых ситуациях необходимо создавать финансовый резерв, который поможет пережить любой кризис.

Пандемия, конечно, закончится и отступит, но она нанесла и нанесет непоправимый ущерб всему обществу и экономике в целом. Наиболее пострадает малый и средний бизнес, а ущерб, нанесенный национальной экономике, придется наверстывать годами. Без помощи государства малому и среднему бизнесу будет очень тяжело сохранить свою устойчивость. Особенно это касается таких предприятий, деятельность которых была приостановлена в период пандемии: ресторанов, кафе, развлекательных центров, отраслей туризма. Миллионы людей работают в этих сферах, и они остались практически без средств к существованию. У всех этих людей есть семьи, которые жили за счет этого бизнеса.

Пандемия очень серьезно повлияла на экономику как в отдельных странах, так в мировом масштабе. Из-за распространения коронавируса страны вынуждены закрывать границы, отменять авиасообщения, что привело к снижению доходов в туристическом бизнесе.

В условиях пандемии предприятиям необходимо пересмотреть свою сферу деятельности и составить финансовый план на ближайшую перспективу с учетом того, что изменились рынок и потребители. Сейчас в приоритете работа предприятий по удаленному формату. Но не всегда и не для всех видов работ такой формат является эффективным, поэтому в зависимости от сложившейся ситуации необходимо строить финансовую модель в разных сценариях [Омариёва, 2018].

В мировой экономике ощущается кризис и в ближайшее время он не закончится. Для того чтобы

помочь субъектам малого и среднего бизнеса необходима помощь государства.

В процессе исследования руководителям предприятий был задан вопрос о том, какая поддержка со стороны государства помогла предприятию справиться с последствиями коронавируса.

Основными пожеланиями предпринимателей были следующие:

- финансовая поддержка в виде субсидии;
- беспроцентный кредит или кредит на льготных условиях;
- отсрочка налогов или их отмена;
- снижение арендной платы или отсрочка арендных платежей;
- снижение обязательных платежей или их отмена;
- снижение коммунальных платежей или отмена;
- отмена проверок налоговой отчетности.

В связи с тем, что человеческий капитал является основополагающим для развития экономики, для его развития и совершенствования необходимо в рамках государства создание нормальных благоприятных условий, улучшения условий и качества жизни населения.

Основным составляющим качественного человеческого капитала является здоровье человека. В связи с этим по основным показателям социального благосостояния государству необходимо выйти на уровень развитых стран, в первую очередь, как показала пандемия, по уровню развития здравоохранения. Как показал кризис, связанный с пандемией, отрасли здравоохранения нужны новейшие инновационные разработки в сфере профилактики, диагностики и лечения заболеваний. Нужна эффективная система подготовки и переподготовки высококвалифицированных медицинских кадров, современные высокотехнологичные информационные системы.

Для получения от человеческого капитала наибольший экономический и социальный эффект необходимо вкладывать инвестиции. В результате постоянного инвестирования в человеческий капитал как на индивидуальном, так и на уровне предприятия и государства в течение всей общественной деятельности человека происходит развитие и совершенствование человеческого капитала [Higon, 2017].

Заключение [Conclusion]

В статье рассмотрены основные проблемы развития и формирования человеческого капитала в условиях пандемии COVID-2019 и вызванного ею экономического кризиса. По результатам исследований можно сделать вывод о том, что необходимо в посткризисный период модернизировать бизнес-среду и культуру.

В настоящее время одной из составляющих человеческого капитала является сфера «экономики знаний». Для максимального получения дохода от современной техники нужны вложения в человеческий капитал в виде модернизации и развития высокотехнологичных отраслей. В связи с этим возникает необходимость в пересмотре системы образования и профессиональной подготовки работников и специалистов. В этой ситуации все вопросы должны быть разделены между тремя сферами: наукой, образованием и трудом.

Необходимо развивать систему передачи знаний, стажировок и наставничества. Развитие системы наставничества необходимо для того, чтобы высококвалифицированный специалист не только выполнял свои функции, но и передавал свой опыт молодым специалистам — таким образом можно создавать школу мастерства.

Для развития и повышения конкурентоспособности человеческого капитала необходима всесторонняя государственная поддержка, основными видами которой являются:

- поддержание тесной взаимосвязи образования, науки и бизнеса;
- развитие образования: доступное и качественное образование, соответствие казахстанского образования международным стандартам;

- развитие инновационного потенциала: эффективная фундаментальная наука; эффективный научно-технический венчурный бизнес;
- создание информационного общества.

Развитие образования и инновационного потенциала страны являются основными для развития и повышения конкурентоспособности человеческого капитала.

Тенденции рыночной экономики в условиях пандемии предъявляют новые требования к рынкам труда и системам образования. Выпускники вузов и средних специальных учебных заведений должны соответствовать современным повышающимся требованиям в условиях кризиса и обладать способностями, знаниями и навыками работы с клиентами, коммуникациями, обладать языковыми навыками. В перспективе казахстанская модель образования должна соответствовать требованиям адекватных реакций на изменения условий рынка.

По результатам проведенных исследований можно сказать, что общее восстановление экономики во всем мире зависит от эффективности деятельности здравоохранения в целом и мер предпринимаемых по борьбе с пандемией, борьбе с возрождением вируса, а также предпринимаемых мер экономической политики правительств всех государств [Попов, Соловьева, 2020].

Список литературы

Габдуллин Н.М. (2018), Современные подходы и методы измерения человеческого капитала // Вопросы инновационной экономики. № 4. С. 785–798.

Гимпельсон В.Е., Зудина А.А., Капелюшников Р.И. (2020). Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные // Вопросы экономики. № 11. С. 5–31. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31>.

Горелов Н.А., Кorableва О.Н., Никитина В.В. (2020). Проблемы жизнедеятельности работников в условиях пандемии и чрезвычайных ситуаций: социально-трудовой контекст // Экономика труда. Т. 7, № 7. С. 565–576.

Дробот Е.В., Макарова И.Н., Рязанцева Е.А., Филоненко Н.Ю., Крылова А.Д. (2019). Человеческий капитал и ресурс доверия в контексте групп и индивидов // Лидерство и менеджмент. № 2. С. 61–72.

Дробот Е.В., Макаров И.Н., Назаренко В.С., Манасян С.М. (2020). Влияние пандемии COVID-19 на реальный сектор экономики // Экономика, предпринимательство и право. № 8. С. 2135–2150.

Колодко Г.В. (2020). Последствия. Экономика и политика в постпандемическом мире // Вопросы экономики. № 5. С. 25–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-5-25-44>.

References

Bárány Z. and Siegel C. (2018), “Job Polarization and Structural Change”, *American Economic Journal: Macroeconomics*, no. 10 (1), pp. 57–89.

Barro R.J., and Lee J.W. (2010), “A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010”, *NBER, Working Paper No. 15902*, April. <https://doi.org/10.3386/w15902>.

Gabdullin N.M. (2018), “Modern approaches and methods of measuring human capital”, *Issues of innovative economy*, no. 4, pp. 785–798. (In Russian).

Gimpelson V.E., Zudina A.A. and Kapelyushnikov R.I. (2020), “Non-cognitive components of human capital: what the Russian data says”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 5–31. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31>.

Gorelov N.A., Korableva O.N. and Nikitina V.V. (2020), “Problems of life activity of workers in the conditions of a pandemic and emergency situations: the social and labor context”, *Labor economics*, vol. 7, no. 7, pp. 565–576. (In Russian).

Drobot E.V., Makarova I.N., Ryazantseva E.A., Filonenko N.Yu. and Krylova A.D. (2019), “Human capital and the resource of trust in the context of groups and individuals”, *Leadership and management*, no. 2, pp. 61–72. (In Russian).

Drobot E.V., Makarov I.N., Nazarenko V.S. and Manasyan S.M. (2020), “Impact of the COVID-19 pandemic

Корякина Т.В. (2020). Особенности формирования человеческого капитала субъектов Российской Федерации в условиях угрозы повторяющихся эпидемий // Креативная экономика. Т. 14, № 8. С. 1521–1530.

Омариева З.Х. (2018). Проблемы формирования эффективной кадровой политики предприятия // Вопросы структуризации экономики. № 4. С. 158–159.

Панычев А. Ю. (2012). Человеческий капитал: методологические аспекты воспроизводства и конкурентоспособности: монография; М-во трансп. Российской Федерации, Федеральное агентство ж.-д. трансп., Омский гос. ун-т путей сообщ. Омск: Редакционно-издательский отд. ОмГУПС. С. 198–200.

Попов А.В., Соловьева Т.С. (2020). Устойчивость положения работников в условиях пандемии COVID-19: опыт международных исследований // Управление. № 8 (4). С. 101–108. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-101-108>.

Старостин А.М., Швеиц Л.Г. (2012). Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами: проблемы трансфера в систему государственной и муниципальной службы // Социум и власть. № 6. 79 с.

Торкановский Е.П. (2020). Автаркия 2.0: глобальная экологическая повестка, пандемия COVID-19 и новая нормальность // Экономические отношения. Т. 10, № 3. 12 с.

Тугускина Г. (2011). Факторы, влияющие на стоимость человеческого капитала // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 3. С. 68–75.

Ширинкина Е.В. (2019). Человеческий капитал и рынок труда в цифровом развитии российской экономики // Экономика труда. Т. 6, № 1. С. 103–112.

Bárány Z., Siegel C. (2018). Job polarization and structural change // American Economic Journal: Macroeconomics. No. 10 (1). Pp. 57–89.

Barro, R.J., Lee J.W. (2010). A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010 // NBER, Working Paper No. 15902, April. <https://doi.org/10.3386/w15902>.

Higon D.A., Gomez J., Vargas P. (2017). Complementarities in innovation strategy: do intangibles play a role in enhancing firm performance? // Industrial and Corporate Change. V. 26, No. 5. Pp. 865–886.

Romer P.M. (1990). Endogenous technological change // Journal of Political Economy. No. 98 (5). Pp. 71–102.

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. V. 28. I. 2. Pp. 118–144.

on the real economy”, *Economics, Entrepreneurship and Law*, no. 8, pp. 2135–2150. (In Russian).

Higon D.A., Gomez J. and Vargas P. (2017), “Complementarities in innovation strategy: do intangibles play a role in enhancing firm performance?” *Industrial and Corporate Change*, vol. 26, no. 5, pp. 865–886.

Kolodko G.V. (2020), “Effects. Economics and Politics in the post-pandemic world”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 5, pp. 25–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-5-25-44>. (In Russian).

Koryakina T.V. (2020), “Features of the formation of the human capital of the subjects of the Russian Federation in the conditions of the threat of recurring epidemics”, *Creative Economy*, vol. 14, no. 8, pp. 1521–1530. (In Russian).

Omarieva Z.H. (2018), “Problems of forming an effective personnel policy of the enterprise”, *Questions of structuring the economy*, no. 4, pp. 158–159. (In Russian).

Panychev A.Yu. (2012), *Human capital: methodological aspects of reproduction and competitiveness: monograph*; Ministry of Transport of the Russian Federation, Federal Agency for Railway Transport, Omsk State University of Railway Transport, Editorial and Publishing Department, OmGUPS, Omsk, Russia. (In Russian).

Popov A.V. and Solovyova T.S. (2020), “Sustainability of the workers’ situation in the context of the COVID-19 pandemic: international research experience”, *Upravlenie*, no. 8 (4), pp. 101–108. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-101-108>.

Romer P.M. (1990), “Endogenous Technological Change”, *Journal of Political Economy*, no. 98 (5), pp. 71–102.

Starostin A.M. and Shvets L.G. (2012), “Innovative technologies in human resource management: problems of transfer to the system of state and municipal service”, *Socium i vlast’*, no. 6, 79 p.

Torkanovsky E. P. (2020), “Autarky 2.0: The global environmental agenda, the COVID-19 pandemic, and the new normal”, *Economic relations*, vol. 10, no. 3, 12 p. (In Russian).

Tuguskina G. (2011), “Factors influencing the cost of human capital”, *Kadrovik. HR management*, no. 3, pp. 68–75. (In Russian).

Shirinkina E.V. (2019), “Human capital and the labor market in the digital development of the Russian economy”, *Labor economics*, vol. 6, no. 1, pp. 103–112. (In Russian).

Vial G. (2019), “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, issue 2, pp. 118–144.

Translation of front references

¹ Message of the President of the Republic of Kazakhstan N. Nazarbayev to the people of Kazakhstan dated January 10, 2018 “New opportunities for development in the conditions of the fourth industrial Revolution”, *Official Website of the President of the Republic of Kazakhstan*. January 10, 2018. Available at: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvary-2018-g (accessed 02.01.2021).

Анализ типологий отмывания доходов при совершении экспортных операций

Бекетнова Юлия Михайловна

Канд. техн. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-1005-6265, e-mail: beketnova@mail.ru

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет),
125993, Ленинградский пр-т, 49, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Несмотря на высокий уровень контроля со стороны государства, сфера международной торговли является привлекательной для злоумышленников и может быть использована для вывода «грязных» денег за рубеж или инвестирования их в легальную экономику под видом честно заработанных доходов. Для успешного решения проблемы отмывания доходов, полученных преступным путем при совершении внешнеэкономических операций, требуется системный подход и научное осмысление полученных эмпирически результатов.

Цель статьи — исследование актуальных тенденций отмывания доходов, полученных преступным путем при ведении внешнеэкономической деятельности и методов противодействия.

Рассмотрено применение типологического анализа в экономике и других науках. Проанализированы и систематизированы типологии легализации денежных средств при помощи ценовых манипуляций — указанием заниженной или завышенной таможенной стоимости товаров в сопроводительной документации, а также совершения псевдоэкспортных операций. Сделан вывод о том, что схемы по отмыванию доходов обладают типичными признаками, а типологический анализ способен повысить эффективность усилий государственных органов в борьбе с незаконными операциями. Определена специфика анализа объектов финансового мониторинга, которая обусловлена высокой латентностью девиантных субъектов и их деятельности, большим объемом и гетерогенным характером требующей анализа и интерпретации информации, высокими требованиями к профессиональным знаниям и практическому опыту экспертов-аналитиков, а также существенными временными затратами на проведение анализа каждого отдельно взятого субъекта.

Ключевые слова: имитация внешнеэкономической деятельности, противодействие отмыванию доходов, псевдо-экспорт, типологический анализ, теоретические типологии, экспортные операции, эмпирические типологии, финансовый мониторинг

Для цитирования: Бекетнова Ю.М. Анализ типологий отмывания доходов при совершении экспортных операций// Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 72–79. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-72-79



JEL: B17; B27

Received: 13.01.2021

Revised: 16.02.2021

Accepted: 02.03.2021

Analysis of typologies of money laundering in fulfillment of export transactions

Julia M. Beketnova

Cand. Sci. (Tech.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-1005-6265, e-mail: beketnova@mail.ru

Financial University, 49 Leningradskii pr., Moscow, 125993, Russia

Abstract

Despite the high level of state control, the sphere of international trade is attractive to malefactors and can be used to withdraw dirty money abroad, or invest it in the legal economy under the guise of honestly earned income. To successfully solve the problem of laundering the proceeds of crime in the course of foreign economic transactions, a systematic approach and scientific understanding of the empirically obtained results are required. The purpose of the article is to study the current trends in the laundering of proceeds from crime in the conduct of foreign economic activity and methods of counteraction.

The paper considers the application of typological analysis in economics and other sciences. The author considers and systematizes typologies of legalization of monetary funds by means of price manipulations – by indicating the underestimated or overstated customs value of goods in the accompanying documentation, as well as by performing pseudo-export operations. The study concludes that the money laundering schemes have typical features, and the typological analysis can increase the effectiveness of the efforts of state bodies in the fight against illegal operations. The article defines the specificity of the analysis of financial monitoring objects, which is due to the high latency of deviant subjects and their activities, the large volume and heterogeneous nature of the information requiring analysis and interpretation, high requirements for professional knowledge and practical experience of expert analysts, as well as significant time costs for the analysis of each individual subject.

Keywords: imitation of foreign economic activity, anti-money laundering, pseudo-export, typological analysis, theoretical typologies, export operations, empirical typologies, financial monitoring

For citation: Beketnova J.M. (2021). Analysis of typologies of money laundering in fulfillment of export transactions. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 72–79. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-72-79



Введение [Introduction]

Проблема легализации преступных доходов при помощи внешнеторговых операций носит глобальный характер, а ее решение требует объединения усилий многих стран.

Проблемой противодействия отмыванию денежных средств на международном уровне занимаются такие организации, как Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (далее — ФАТФ), региональные организации по типу ФАТФ, в частности Евразийская группа по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма (ЕАГ), объединение подразделений финансовой разведки мира (группа «Эгмонт»).

В Российской Федерации вопросами противодействия правонарушениям в сфере внешней торговли ведает Федеральная таможенная служба (далее — ФТС), а борьбу с отмыванием доходов ведет Росфинмониторинг. Процессы отмывания денежных средств затрагивают различные отрасли экономики, и отражаются, например, на объемах уплаченных налогов и сборов, объемах выведенных за рубеж денежных средств, динамики создания и ликвидации российских юридических лиц, объемах внешней торговли, общем состоянии преступности, тенденциях миграции, и т. п.

Росфинмониторинг является центральным звеном российской системы противодействия отмыванию доходов, осуществляющим взаимодействие по этому вопросу с другими подразделениями финансовой разведки, международными организациями, федеральными органами исполнительной власти, правоохранительными органами и кредитными организациями.

Специфика анализа данных финансового мониторинга и выявления лиц и организаций, вовлеченных в отмывание доходов, заключается в следующем.

Девиантные субъекты стремятся скрыть свою причастность к противоправной деятельности и активно маскируются под законопослушных участников, используя при этом современные информационные технологии и экспертные знания профессионалов в области финансов, юриспруденции и пр. Для выявления латентных правонарушений аналитикам Росфинмониторинга приходится анализировать большие объемы гетерогенных данных. Проведение такого рода анализа по каждому проверяемому объекту требует от аналитика глубоких профессиональных знаний и опыта практической работы в предметной области, с одной стороны, и значительных временных ресурсов — с другой.

Эффективность системы противодействия отмыванию доходов во многом зависит от ее способности своевременно выявлять тенденции и закономерности в деятельности субъектов, что обуславливает необходимость оперативного получения объективных оценок деятельности объектов финансового мониторинга.

Несмотря на высокий уровень контроля со стороны государства, сфера международной торговли является привлекательной для злоумышленников и может быть использована для вывода «грязных» денег за рубеж или инвестирования их в легальную экономику под видом честно заработанных доходов. Экономико-политическая интеграция стран благоприятствует либерализации торговых отношений между ними, что помимо положительного эффекта может приводить к возникновению новых схем легализации доходов.

Аналитикам Росфинмониторинга и ФТС России в своей профессиональной деятельности приходится сталкиваться с обработкой больших гетерогенных информационных массивов. Одним из путей повышения эффективности выявления и пресечения нарушений при ведении внешней торговли является типологический анализ.

Литературный обзор [Literature review]

Типология — метод научного познания, опирающийся на анализ систем объектов и их синтез на основе модели или типа. Еще типологией называют результат типологического описания и сопоставления [Ивин, 2004]. Типология как метод научного познания применима во всех науках, связанных с описанием, сопоставлением и категоризацией разнородных объектов. Наглядным примером может служить биологическая систематика — научная дисциплина, посвященная разработке принципов описания и систематизации всех существующих и вымерших организмов. Типология по достижению своей теоретической зрелости передает структуру изучаемой системы, закономерности ее функционирования и позволяет предсказывать существование новых, пока не выявленных объектов.

Типологический подход применим в географических, экономико-географических исследованиях, а также исследованиях в области региональной и отраслевой экономики. В частности, типологии социально-экономического развития регионов посвящены работы [Анимица, 2009; Бутс, 2002]. Типологический анализ широко применяют в эмпирической социологии, например, в работах Т. Парсонса [1993], Дж. Ритцера [2002], Г. Хофстеде [Hofstede, 2010],

С. М. Пястолова¹. В экономике типологический подход начали применять еще А. Сен-Симон [2011], К. Маркс [1996] и затем он был развит в теориях О. Конта, Э. Дюркгейма [1990], Р. Арона [1993], Дж. Гэлбрейта [2009] и прочих исследователей. Исследованию типологий неформального сектора экономики посвящены статьи [Михнева, 2013; Приказчикова, 2017; Бекетнова, 2016; Irwin, 2011; Akimova, 2015].

Теория и методы [Theory and methods]

Существуют эмпирические и теоретические типологии. Первые основаны на обработке, анализе и обобщении опытных данных, выявлении устойчивых признаков сходства и различия, их систематизации и интерпретации. Теоретические типологии требуют разработки модели объекта на основе обобщенных признаков, принципов таксономического описания множества исследуемых объектов. Теоретическая типология служит основным средством объяснения объекта и разработки его теории.

В сфере противодействия отмыванию денег и финансирования терроризма (далее — ПОД/ФТ) типологии эмпирические, которые основаны на накопленных знаниях экспертов о предметной области, проведенных расследованиях, судебной практике. Типология в сфере ПОД/ФТ — совокупность наделенных сходными характерными особенностями объектов или групп объектов, которые объединены в устойчивые структуры, обладающие внутренним единством и шаблонным поведением, и имеют конечной целью легализацию доходов (и/или финансирование терроризма).

Типологии ПОД/ФТ в совокупности представляют методы и тенденции отмывания преступных доходов и финансирования терроризма. Цель исследования типологий в сфере ПОД/ФТ состоит в повышении эффективности выявления схем легализации доходов и финансирования терроризма, как уже известных схем ПОД/ФТ, так и новых.

Несмотря на высокий уровень контроля со стороны государства, сфера международной торговли является привлекательной для злоумышленников и может быть использована для вывода «грязных» денег за рубеж или инвестирования их в легальную экономику под видом честно заработанных доходов. Экономико-политическая интеграция стран благоприятствует либерализации

торговых отношений между ними, что, помимо положительного эффекта, может приводить к возникновению новых схем легализации доходов.

Основные результаты [Results and discussion]

Источниками происхождения доходов могут выступать как традиционные для криминальных элементов преступления, такие как торговля наркотиками, оружием, людьми, так и нецелевое расходование государственных средств, кредиты банков, оформленные по поддельным документам.

Часть денег получают в результате совершения незаконных внешнеторговых операций, а после направляют на поддержание и расширение легального бизнеса. Такие внешнеторговые операции могут совершаться для маскировки незаконных махинаций, включая контрабанду, доход от которых перечисляется подконтрольным иностранным компаниям или на счета в зарубежных банках.

Вместе с тем для успешного решения проблемы отмывания доходов, полученных преступным путем при совершении внешнеэкономических операций, требуется системный подход и научное осмысление полученных эмпирически результатов. В связи с этим автором в работе поставлена цель исследования актуальных тенденций отмывания доходов, полученных преступным путем при ведении внешнеэкономической деятельности, и методов противодействия.

Схемы легализации доходов в сфере торговли основаны на возможности организаторов преступления разорвать видимую связь между доходами и источником их происхождения. При помощи подставных компаний по всему миру организуют сети легальных организаций, проводящих транзакции в финансовых учреждениях².

При проведении экспортных операций легализация может осуществляться в виде невозврата экспортной валютной выручки, занижения или завышения экспортных цен на товары, псевдоэкспорта, экспорта по поддельным или утерянным документам.

Экспортные операции с ценовыми манипуляциями проводят либо с указанием заниженной или завышенной таможенной стоимости товаров в сопроводительной документации, либо провозят товары под видом другой продукции, указывая заведомо неверный код ТН ВЭД. Завышение экспортных цен обычно имеет место при последующей

¹ Пястолов С.М. (2005) Где «растут» институты? / Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/210672.html> (дата обращения: 03.01.2021).

² ФАТФ (2020). Отмывание денег в рамках торговых операций. Режим доступа: https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/other_docs/FATF%20docs/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments_rus.pdf (дата обращения: 03.01.2021).

неправомерной компенсации НДС и применяется в «карусельных» товарных схемах. Экспорт по заниженным ценам может проводиться в адрес подконтрольных офшорных компаний, которые затем перепродают товар уже по мировым ценам, оставляя разницу на своих счетах в офшоре.

Другой формой экспорта по заниженным ценам можно считать экспорт готовой продукции под видом сырья.

Экспорт по завышенным ценам может проводиться следующим образом. Повторные экспортные операции совершаются с одной и той же партией товара, который в действительности представляет собой некие малоценные предметы или устаревшее оборудование, а в сопроводительной документации оформлен как дорогостоящее высокотехнологичное оборудование.

Пример. Компания X, резидент страны А, экспортировала электронику по завышенным ценам компании Y – резидента страны Б. По факту товар был ввезен в страну В (рис. 1).

Для получения возврата НДС из бюджета требуется подтвердить оплату за поставку экспортированного товара. Для этого компания Y перечислила компании X около 30 млн долл. США через

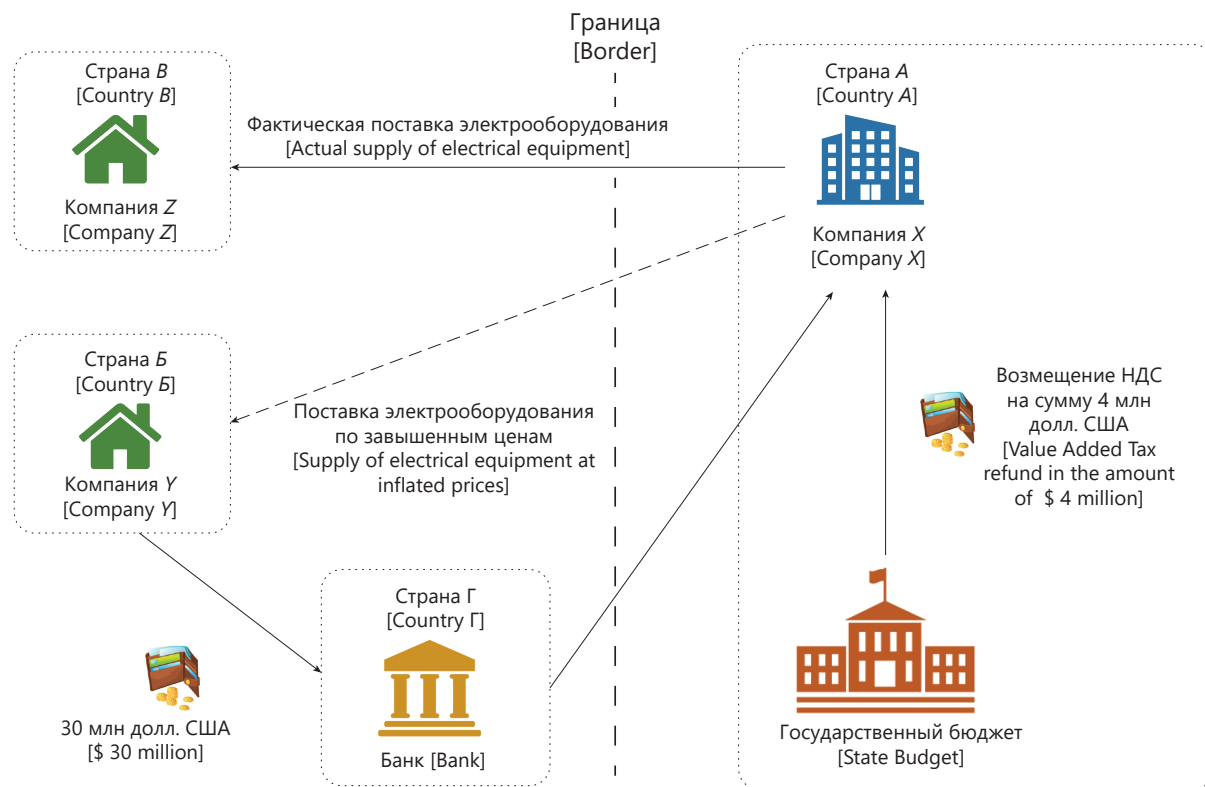
счета, открытые в иностранном банке. После чего компании X был неправомерно возмещен НДС на сумму более 4 млн долл. США.

При проведении расследования было установлено, что компания Y является владельцем компании X. Установлено также участие компании Y в других аналогичных схемах, а учредителями Y являются офшорные компании.

Ниже описана схема «псевдоэкспортных» операций³.

Организация, ведущая реальную предпринимательскую деятельность, оформляет покупку продукции, от так называемых фирм-однодневок (рис. 2). Затем документы на приобретенную продукцию переоформляются (без физического пересечения границы товаром) на имя вымышленной или созданной специально для проведения этой операции организации-нерезидента. Документы, подтверждающие проведение экспортной операции, подделываются. Кроме того, по результатам проведения данной операции организация-экспортер может получить необоснованное возмещение НДС из бюджета.

³ Там же.



Источник/Source [https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/other_docs/FATF%20docs/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments_rus.pdf]

Рис. 1. Иллюстрация примера незаконного возмещения НДС
Fig. 1. Illustration of an example of illegal Value Added Tax refund



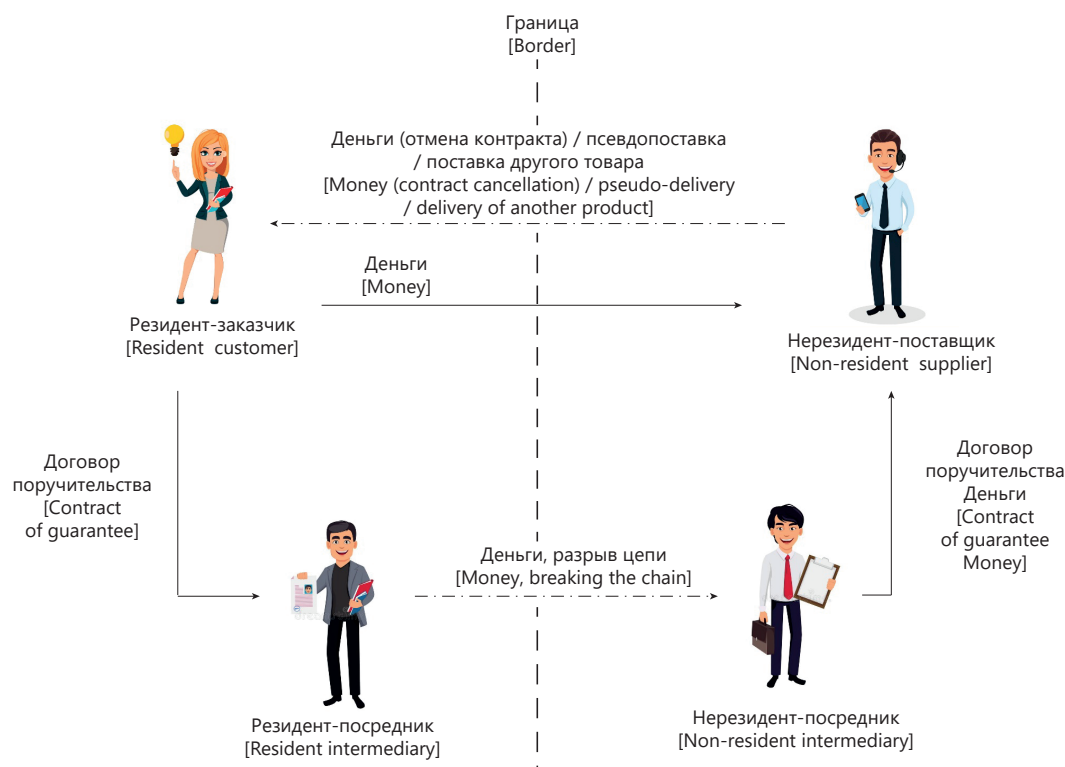
Источник/Source [https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/other_docs/FATF%20docs/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments_rus.pdf]

Рис. 2. Пример схемы псевдоэкспорта
Fig. 2. Example of a pseudo-export scheme

Также среди злоумышленников, орудующих в сфере внешнеэкономической деятельности, распространен так называемый «ошибочный» транзит товаров (рис. 3)⁴.

Встречаются и более сложные схемы имитации внешнеэкономической деятельности, в которых используются финансовые инструменты кредитных организаций, услуги комиссионеров, приемы необоснованного завышения экспортных цен. Для реализации подобных схем требуются услуги подконтрольных или

⁴ Там же.



Источник/Source [https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/other_docs/FATF%20docs/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments_rus.pdf]

Рис. 3. Схема имитации внешнеэкономической деятельности
Fig. 3. Scheme of imitation of foreign economic activity

заинтересованных банков, которые обслуживают основные транзакции, выдают кредиты на первичное финансирование схемы, выпускают ценные бумаги, обеспечивают валютные расчеты. Вся цепочка транзакций проводится в течение одного дня.

Псевдоэкспортные схемы направлены также на неправомерное возмещение налога на добавленную стоимость и отмыwanie доходов, а в случаях с подакцизными товарами — уклонение от уплаты акцизов.

Наиболее примитивная схема сводится к оформлению покупки товаров у фирм-однодневок и оформлению их экспорта. Реального перемещения через границу товаров не осуществляется. Расчеты имитируются с участием вовлеченных банков.

Пример. Были заключены контракты между компанией *A* — резидентом страны *Z* и компанией *C* — резидентом страны *X*, по которым компания *A* является лицом, ответственным за финансовое урегулирование, а организация *C* — покупателем товара. Поставщиками товара выступали организации — резиденты страны *Z*, а фактическим получателем — компания *K*, осуществляющая деятельность в стране *Y*.

Заинтересованность контролирующих органов по этим контрактам вызвала, во-первых, их значительная стоимость в 108,5 млн евро, а во-вторых, большие объемы поставляемой продукции — 106,5 тыс. тонн ягод и грибов.

Выяснилось, что основная деятельность организаций — резидентов страны *Z* связана с производством хлеба и муки.

Согласно сведениям ПФР страны *Y*, компания *K* зарегистрирована в офшоре. Стало известно, что

при участии организации *A*, ягоды из страны *Z* вывозились по цене 10,5 евро за килограмм, а в стране *Y* товар оформлялся по цене 1,1 евро за килограмм.

По данным, указанным в таможенных декларациях, из *Z* в *Y* оказалось вывезено продукции на 1,2 млн евро.

Заключение [Conclusions]

Специфику конкретной схемы легализации доходов определяют различные условия, в том числе «специализация» криминальной деятельности, являющейся источником отмываемых средств, ее масштаб и география, профессиональный и этнический состав преступной группы.

В статье определена специфика анализа объектов финансового мониторинга, которая обусловлена высокой латентностью девиантных субъектов и их деятельности, большим объемом и гетерогенным характером требующей анализа и интерпретации информации, высокими требованиями к профессиональным знаниям и практическому опыту экспертов-аналитиков, а также существенными временными затратами на проведение анализа каждого отдельно взятого субъекта.

Способы легализации доходов очень разнообразны и постоянно обновляются по мере развития техники и информационных технологий, а также изменений геополитики и законодательства. Вместе с тем, схемы по отмыванию доходов обладают типичными признаками, а типологический анализ способен повысить эффективность усилий государственных органов в борьбе с незаконными операциями.

Список литературы

- Анимитца П.Е., Новикова Н.В. Ходус В.В. (2009). Типология как метод исследования социально-экономического развития регионов // Известия Уральского государственного экономического университета. Т. 23, № 1. С. 52–59.
- Арон А. (1993). Демократия и тоталитаризм. М. 303 с.
- Бекетнова Ю.М., Приказчикова Г.С., Приказчикова А.С. (2016). Модификация метода Анализа иерархий Т. Саати в целях совершенствования системы управления рисками Федеральной таможенной службы // Вестник Российской таможенной академии. № 3 (36). С. 128–136.
- Бутс Б., Дробышевский С., Кочеткова О., Мальгинов Г., Петров В., Федоров Г., Хехт А., Шеховцов А., Юдин А. (2002). Типология российских регионов / Российско-Канадский консорциум по вопросам прикладных экономических исследований. Москва. С. 495.
- Гэлбрейт Д. (2009). Новое индустриальное общество. М. 336 с.
- Дюркгейм Э. (1990). О разделении общественного труда. Метод социологии. М. 574 с.

References

- Akimova O.V. (2015), "The use of typological research in the system of internal financial monitoring", *Economic Herald of the Donbas*, vol. 42, no. 4, pp. 93–99. (In Russian).
- Animitsa P.E., Novikova N.V. and Hodus V.V. (2009), "Typology as a method for studying the socio-economic development of regions", *Journal of the Ural State University of Economics*, vol. 23, no. 1, pp. 52–59. (In Russian).
- Aron A. (1993), *Democracy and totalitarianism*, Moscow, Russia. (In Russian).
- Beketnova Yu.M., Prikazchikova G.S. and Prikazchikova A.S. (2016), "Modification of the T. Saati Hierarchy Analysis method in order to improve the risk management system of the Federal Customs Service", *The Russian Customs Academy Messenger*, no. 3 (36), pp. 128–136.
- Buts B., Drobyshevskii S., Kochetkova O., Mal'ginov G., Petrov V., Fedorov G., Khekht A., Shekhovtsov A., Yudin A. (2002), *Typology of Russian regions*, Russian-Canadian Consortium for Applied Economic Research, Moscow, Russia. (In Russian).
- Durkheim E. (1990), *On the division of social labor. Sociology method*, Moscow, Russia. (In Russian).

- Маркс К., Энгельс Ф. (1996). Письма о капитале. М. 746 с.
- Ивин А.А. (2004). Философия. Энциклопедический словарь. М.: Гардарики. С. 1072.
- Михнева С.Г., Рыжкова Ю.А., Петрухина Е.О. (2013). Типология неформального сектора экономики // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. № 4 (28). С. 227–238.
- Парсонс Т. (1993). Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения // ТESIS. Т. I, Вып. 2. С. 94–122.
- Приказчикова А.С., Приказчикова Г.С., Крылов Г.О., Бекетнова Ю.М. (2017). Методика выявления схем легализации преступных доходов с использованием внешнеторговых операций // Вестник Российской таможенной академии. Вып. 2 (39). С. 10–15.
- Ритцер Дж. *Современные социологические теории*. СПб., 2002. 688 с.
- Сен-Симон А., Конт О. (2011). Катехизис промышленников. Катехизис промышленников или система позитивной политики. М. 176 с.
- Akimova O.V. (2015). The use of typological research in the system of internal financial monitoring // Economic Herald of the Donbas. V. 42. No. 4. Pp. 93–99.
- Hofstede G. (2010). Cultures and organizations: software of the mind // McGraw-Hill Education. 576 P. <https://doi.org/10.1108/13685201211194745>
- Irwin A., Choo K.-K. R., Liu L. (2011). An analysis of money laundering and terrorism financing typologies // Journal of Money Laundering Control. No. 15 (1). Pp. 85–111. <https://doi.org/10.1108/13685201211194745>.
- Galbraith J. (2009), *New industrial society*, Moscow, Russia (In Russian).
- Hofstede G. (2010), *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1108/13685201211194745>.
- Irwin A., Choo K.-K. R. and Liu L. (2011), “An analysis of money laundering and terrorism financing typologies”, *Journal of Money Laundering Control*, no. 15 (1), pp. 85–111. (In Russian). <https://doi.org/10.1108/13685201211194745>.
- Ivin A.A. (2004), *Philosophy. Encyclopedic Dictionary*, Gardariki, Moscow, Russia. (In Russian).
- Marx K. and Engels F. (1996), *Capital letters*, Moscow, Russia. (In Russian).
- Mikhneva S.G., Ryzhkova Yu.A. and Petrukhina E.O. (2013), “Typology of the informal sector of the economy”, *University proceedings. Volga region. Social sciences*, no. 4 (28), pp. 227–238. (In Russian).
- Parsons T. (1993), “The concept of society: components and their relationship”, *TESIS*, vol. 1, no. 2, pp. 94–122. (In Russian).
- Prikazchikova A.S., Prikazchikova G.S., Krylov G.O. and Beketnova Yu.M. (2017), “Methodology for identifying money laundering schemes using foreign trade transactions”, *The Russian Customs Academy Messenger*, no. 2 (39), pp. 10–15. (In Russian).
- Ritzer G. (2002), *Contemporary sociological theories*, St. Petersburg, Russia. (In Russian).
- Sen-Simon A. (2011), *Catechism of industrialists. Catechism of industrialists or system of positive politics*, Moscow, Russia. (In Russian).

Translation of the front references

¹ Pyastolov S.M. (2005). Where do institutions grow? Available at: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/210672.html> (дата обращения: 03.01.2021).

² FATF (2020), Trade-based money laundering. Available at: https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/other_docs/FATF%20docs/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments_rus.pdf (accessed 03.01.2021).

^{3,4} Ibid.

Развитие карьеры персонала организации

Филясова Юлия Анатольевна

Канд. филол. наук, магистр экономики, доцент, ORCID: 0000-0002-9728-9458, e-mail: phill.yield@gmail.com

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
190103, Лермонтовский пр, д. 44, лит. А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация

Цель исследования — анализ возможностей развития карьеры персонала организации. Объект исследования — процессы обеспечения карьерного роста. Предмет исследования — взаимосвязь личностного профессионального развития работников и эффективности функционирования организации. Методы исследования — дескриптивный, аналитический.

Процессы обеспечения карьерного роста можно разделить на прямые, активно вовлекающие работников в совершенствование профессиональных навыков, и косвенные, создающие благоприятную рабочую атмосферу и стремление к достижению организационно значимых целей. В современных условиях трансформации общества необходимо повышенное внимание к установлению взаимосвязи между личностным развитием и целями организации, поскольку привычное представление о карьере как о вертикальном продвижении уходит в прошлое. Возможности непрерывного обучения, предпринимательской деятельности, множество открытых вакансий меняют представление о карьере как о конечном процессе внутри одной организации. Важное место в системе управления персоналом должно занимать планирование карьерного роста работников, устанавливающее связи между дополнительными материальными выплатами и нематериальными стимулами, с одной стороны, и результативностью деятельности работников, с другой, — с учетом их личных интересов, социальных характеристик и уровня мотивации.

Сделан вывод о существовании двух противоположных тенденций в системе управления персоналом: изменения и сохранения. Необходимость изменения обусловлена трансформирующимися рыночными и социальными условиями, личностным развитием работников, жизненным циклом организации. Тенденция к сохранению статуса «кво» продиктована стремлением любой системы к стабилизации и устойчивости.

Ключевые слова: карьерный рост, управление персоналом, обучение персонала, планирование карьеры, мониторинг, корпоративная культура, наставничество, горизонтальное продвижение, ротация, повышение квалификации, проектная работа, командная работа, материальное стимулирование

Для цитирования: Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 80–91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91



Received: 18.01.2021

Revised: 22.02.2021

Accepted: 04.03.2021

Organizational personnel career development

Yulia A. Filyasova

Cand. Sci. (Philol.), Magistr (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-9728-9458, email: phill.yield@gmail.com

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,
44, lit. A, Lermontovsky ul., St.-Petersburg, 190103 Russia

Abstract

The aim of the study is to analyse opportunities for career development of organizational personnel. The object of the study includes processes providing organizational career development. The subject of the research is interdependence between personal professional development of employees and organizational performance. The research methods are description and analysis.

The processes providing career progression can be divided into direct, actively encouraging employees to improve professional skills, and indirect, creating favourable work environment and commitment to achieving organizational relevant goals. Under the modern conditions of societal transformations, it is highly important to pay closer attention to interrelation between personal development and organizational aims since a customary vision of career as vertical climbing a corporate ladder is receding into the past. Opportunities for continuous training, entrepreneurial activity, and multiple vacancies are changing a vision of career as a finite process within an organization. An essential role in the system of personnel management should be played by employee career development planning which establishes connections between financial and nonfinancial incentives, on the one hand, and employee performance, on the other hand, – with respect to their personal interests, social characteristics and motivation level.

The author concludes that two opposite tendencies influence personnel management system functioning: change and conservation. The necessity for change is caused by transforming market and social conditions, employee personal growth, and organizational life cycle. The tendency for status quo conservation is dictated by the desire of any system for stability and sustainability.

Keywords: career development, personnel management, personnel training, career planning, monitoring, corporate culture, mentorship, lateral promotion, job rotation, qualification improvement, project work, teamwork, material incentives

For citation: Filyasova Yu.A. (2021). Organizational personnel career development. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 80–91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91



Введение [Introduction]

Карьерный рост (итал. *carriera*, лат. *carrēcta*, *carrus* — колесница, карета — ристалище, поприще, течение жизни, службы¹) — способ профессионального развития персонала и перемещения его по иерархической структуре организации. Традиционно, карьера воспринималась как продвижение по организационной иерархической лестнице и сопровождалась повышением уровня ответственности и оплаты труда [Skorikov, 1993]. Однако в широком смысле, карьера может развиваться не только по традиционному вертикальному пути, но и посредством совмещения должностей, горизонтального продвижения, благодаря росту вне организации, повторной карьере по новой специальности. В.А. Чикер отмечает, что «за последние годы возможность создания карьеры расширилась для всех, особенно для людей активных, приспособляемых, способных к обучению, имеющих личные связи» [Чикер, 2011, с. 90].

Удовлетворенность персонала своей работой, как правило, повышается, когда они понимают, что работодатель заинтересован в их индивидуальном карьерном росте. Карьерное развитие — механизм повышения квалификации в результате совершенствования профессиональных навыков и накопления знаний, которое позволяет достигать высокого уровня профессионального мастерства и повышать карьерную мобильность. Обеспечение карьерного развития оказывает положительный эффект на организацию в целом вследствие повышения корпоративного духа, удовлетворенности индивидуальной карьерой, повышения мотивации, производительности и активности в решении организационно значимых задач.

Исторически развитие карьеры трансформируется в зависимости от культурных, политических, социально-экономических факторов — внешних по отношению к отдельно взятой организации и личности работника. Развитие бизнеса, появление новых областей знаний и профессиональной деятельности, форм собственности, сфер предпринимательства, более узкая специализация труда значительно расширяют спектр карьерных перспектив. Молодое поколение не только имеет возможность усваивать накопленные предыдущими поколениями знания и опыт, но и творчески подходить к выбору профессии, освобождаясь от стереотипного мышления о передаче профессии «от отца к сыну». Изменчивость внешних условий исключает стабильность карьеры, пожизненную занятость в одной

организации и требует повышенной гибкости работников, готовности к переменам в их карьерном развитии, поиску новых карьерных возможностей. К внешним условиям можно отнести циклические смены периодов экономического роста экономическими спадами, переход от экономики производства к экономике знаний, цифровизацию, активное развитие технологий, искусственного интеллекта и вытеснение человека из традиционно сложившихся трудовых специальностей. Сегодня человек, освобождаясь от физического труда, получает возможность реализации своих интеллектуальных и творческих способностей.

Организационная структура также меняется под влиянием внешних факторов, становясь более простой, упрощенной вследствие сокращения промежуточных позиций — менеджеров среднего звена. Карьерный рост и связанное с ним стремление к увеличению оплаты труда все чаще означает поиск желаемой должности в новой организации. Традиционная карьера в одной организации с привычным и понятным вертикальным ростом трансформируется в циклически повторяющуюся последовательность обучения или переквалификации и освоение новых специальностей (рис. 1). По словам М.Е. Липатовой, «стратегическую значимость приобретает непрерывное образование ..., составной частью которого выступает дополнительное профессиональное образование, призванное создать условия для преодоления “функциональной неграмотности” выпускников высшей школы, их вторичной профессиональной социализации, повышения конкурентоспособности специалистов на рынке интеллектуального труда, усиления их мобильности и адаптивности на разных этапах трудовой самореализации» [Липатова, 2009, с. 192].

В новых условиях цифровой реальности человек становится более ответственным за построение собственной карьеры, чем в период экономики производства. Карьера становится в большей степени личностно-, а не институционально-ориентированной практикой. В условиях формирования социального общества индивид способен выстраивать и управлять своей карьерой на основе личных способностей, возможностей, интересов и предпочтений. Исследование В.В. Левченко и К.А. Плешивых [2016] показывает, что на тип карьеры молодежи влияет уровень образования, семейное положение, гендерные различия, тип личности. Открытость системы образования и повышения квалификации, совершенствование культуры предпринимательства и создание новых правовых, социальных, культурных и экономических условий предоставляет широкие возможности для создания

¹ Толково-фразеологический словарь. Режим доступа: <https://rus-michelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьера> (дата обращения: 10.01.2021).

Традиционная карьера [Traditional career]	Современная карьера [Modern career]
Выход на пенсию [Retirement]	Профессиональный рост [Professional growth]
Достижение максимума [Reaching the maximum]	Повышение квалификации [Qualification improvement]
Продвижение [Career progression]	Создание и управление собственным бизнесом [Starting and developing a business]
Профессиональный рост [Professional growth]	Начальный опыт работы в новом направлении деятельности [Initial work experience within a new activity]
Начальный опыт работы [Initial work experience]	Обучение + продолжение карьеры [Training + career development]
Обучение [Training]	Профессиональный рост [Professional growth]
	Повышение квалификации + продолжение карьеры [Qualification improvement + career development]
	Начальный опыт работы [Initial work experience]
	Обучение [Training]

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

Рис. 1. Традиционная и современная карьера

Fig. 1. Traditional and modern career

и продвижения собственного бизнеса. Профессиональная карьера может развиваться как по пути углубления в выбранную специальность, так и по пути транспрофессионализации. Личность работника, обладающая набором уникальных профессиональных качеств и компетенций, приобретает значимость для организаций, ориентированных на создание новых продуктов и качественных услуг.

Внутриорганизационная карьера [Intra-organizational career]

Внутриорганизационная карьера возможна при условии предоставления работнику возможностей карьерного роста. Заинтересованность организаций в удержании ключевых сотрудников очевидна при повышенной мобильности персонала и нестабильности современного общества. Ценность ключевых сотрудников заключается в их высоких адаптационных способностях к меняющимся рыночным условиям, возможности соответствовать новым требованиям и достигать необходимых результатов. В традиционном смысле, внутриорганизационная карьера включает поступление на работу, обучение, планирование, поддержание и развитие профессиональных способностей работников, их профессиональный рост, продвижение по карьерной лестнице и уход на пенсию. Традиционный социально-трудовой коллектив состоит из работников, которые взаимодействуют друг с другом на протяжении 20–30 лет и знают друг друга больше, чем необходимо для решения общественно значимых

задач, в том числе благодаря политике сплочения команды, дружеским отношениям и т. д.

В современной реальности трудовой коллектив может состоять из работников, которые по большей части незнакомы друг с другом. Задача отдела работы с персоналом заключается в определении потребностей каждого сотрудника, его карьерных намерений и разработки индивидуального плана развития на различные временные периоды – долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный. Карьерный рост должен обеспечиваться в сравнительно более короткие сроки, поскольку он обнаруживает значимость работника для организации, обеспечивает его удержание в данной организации и решение значимых организационных задач.

Планирование и ознакомление с карьерными возможностями [Planning and familiarization with career opportunities]

Планирование карьерного роста персонала является интегральным компонентом стратегического плана организации [Герасимов, 2017]. Первым этапом карьерного продвижения является планирование и соотнесение целей организации с личными интересами сотрудника, которые обеспечивают позитивное отношение работника к деятельности организации в целом, понимание изменений и нововведений в политике организации. Единство организационных и личностных интересов позволяет работникам не только отождествлять цели, но и формировать профессиональную «Я-концепцию»

на основе принадлежности к определенной организации [Потемкин, 2019а]. Планирование карьеры внутри организации в рамках мероприятий управления персоналом способствует развитию у сотрудников «экономического и инновационного мышления, способности оценивать события с позиции экономических и социальных результатов деятельности» [Потемкин, 2019б, с. 51–52].

Планирование карьеры сотрудников является обязательным компонентом управления персоналом сегодня, потому что трансформация общества создает новые условия для профессионализации молодежи и, как было показано на рисунке 1, их карьерные планы далеко не всегда соответствуют традиционному вертикальному пути по иерархической лестнице. Удержание молодых работников с высокой мотивацией становится неотъемлемой частью управленческой политики организации.

Планирование — трудоемкий человеко-ориентированный процесс, предполагающий системный подход к анализу различных факторов, таких как личные цели, социальные характеристики личности работника, задачи организации. Прогнозирование поведения работников является одним из важных компонентов планирования. О.В. Ванде Грик, М.Г. Клосон и Л.Т. Эби [Vande Griek et al., 2020] различают четыре вида поведения сотрудников организации на основе их личного видения развития карьеры в организации:

- активные, стремящиеся к карьерному росту, склонные к увольнению — отличаются высокой продуктивностью, но не имеют возможности карьерного роста в данной организации, поэтому стремятся найти более привлекательные карьерные возможности в другой организации;
- активные, стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — отличаются высокой продуктивностью и имеют возможности для роста и развития в данной организации;
- пассивные, не стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — не имеют возможностей карьерного роста и характеризуются низкой производительностью труда;
- пассивные, не стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — имеют возможности карьерного роста, но не стремятся к повышению, продолжая спокойно и умеренно трудиться.

Как следует из приведенной классификации, только 50 % сотрудников организации готовы прикладывать усилия для достижения высоких целей и лишь 25 % имеют шансы на карьерный рост. Рассмотренные виды персонала могут характеризовать не разных людей, а одного человека на разных

стадиях личностного развития. Ю. Чжон и Н. Такеучи [Jung, Takeuchi, 2018] выявили, что уровень мотивации зависит от возраста персонала: чем моложе сотрудники, тем больше они самомотивированны; сотрудники среднего возраста требуют повышенного внимания и дополнительного поощрения. Каждый тип требует отдельного подхода и индивидуального сочетания мотивационных мероприятий для повышения вовлеченности работников в решение социально-значимых задач.

А.Я. Кибанов, Т.В. Лукьянова и А.С. Лобачева [Кибанов и др., 2014] выделяют три этапа планирования карьерного роста — подготовительный этап, этапы разработки и исполнения. Планирование карьерного роста должно учитывать актуальные потребности организации и реалистичные цели и возможности сотрудников. Важным аспектом планирования является исключение предвидения работником конца карьерного пути. Работнику важно понимать, что карьера — это непрерывное движение к новым целям в меняющихся социально-экономических условиях. С точки зрения системы управления персоналом, планирование карьеры необходимо для создания кадрового резерва, потенциального замещения должностей и вакансий, которые могут возникнуть в обозримом будущем. Кадровый резерв помогает обеспечить непрерывность бизнес-процессов благодаря наличию подготовленных кадров на случай возникновения непредвиденных кадровых обстоятельств.

Ознакомление персонала с возможностями карьерного роста позволяет в кратчайшие сроки включить заинтересованных, целеустремленных, способных, перспективных работников в достижение организационно значимых задач и таким образом обеспечить их карьерный рост. Ознакомление может осуществляться с помощью схематичного представления иерархической структуры организации, ключевых показателей деятельности, системы сбалансированных показателей, стратегических карт [Kaplan, Norton, 2004].

Мониторинг [Monitoring]

Обязательным условием формирования кадрового резерва является изучение карьерного потенциала работников, мониторинг их профессиональной деятельности и социальной активности на основе следующих показателей:

- регулярное выполнение и перевыполнение планов индивидуальной работы в заданный временной период;
- активное взаимодействие с коллегами и консультирование;

- регулярное совершенствование профессиональных навыков;
- изучение социальных процессов, релевантных для выполняемой работы и занимаемой должности;
- активное участие в групповых мероприятиях, командной работе;
- предложение идей об усовершенствовании бизнес-процессов и увеличении добавленной стоимости конечных выпускаемых продуктов и услуг;
- проявление позитивного оптимистичного отношения к деятельности организации и желаемым результатам;
- выражение интереса к проводимой политике организации, готовность к выполнению общественно важных задач, гибкость в отношении принимаемых решений и выполняемых действий;
- демонстрация положительного отношения к конструктивной критике и коррекция собственного поведения в зависимости от полученных замечаний;
- постоянство и стабильность в отношениях, надежность, ответственность, преданность организации.

С позиции руководителя В.К. Потемкин [2018, с. 62] отмечает, что «эффективность деятельности персонала зависит от активности в труде, от проявления инициативы в решении производственных вопросов, рационализаторской деятельности, профессионализма, работоспособности и энергичности, ответственности, порядочности, умении работать в команде, профессиональной гибкости, лояльности предприятию».

Развитие корпоративной культуры [Corporate culture development]

В глобальном масштабе корпоративная культура определяется культурой страны и культурно-историческим наследием предшествующих поколений. Как известно, корпоративная культура японских организаций существенно отличается от внутренней культуры американских компаний.

На уровне экономических субъектов корпоративная культура складывается из набора документально зафиксированных правил и норм поведения в организации, которые известны сотрудникам. Желательно, чтобы работники участвовали в создании корпоративного кодекса. В этом случае они будут считать эти правила значимыми и будут готовы добровольно их соблюдать.

Корпоративная культура во многом зависит от специфики отрасли и направления деятельности организации. Так, культура медицинских учреждений отличается от культуры добывающих компаний. Кроме того, корпоративная культура может определяться стремлением подчеркнуть особенности данной

конкретной организации для отличия ее от конкурентов. Наконец, внутренняя культура организации зависит от личности ее лидеров и стиля управления.

Создание благоприятного психологического климата, атмосферы уважения и доверия, формирование эмоционального капитала организации снижают риски выгорания работников и обеспечивают текучесть кадров в пределах нормы [Филясова, 2020]. Косвенно они содействуют активности, самостоятельности, сознательности, инициативности сотрудников в решении организационных задач. Корпоративная культура, основанная на перечисленных принципах, формирует предпосылки для реализации процессов обеспечения карьерного роста. Следует отметить, что корпоративная культура не должна оказывать давление на сотрудников организации как нечто обязательное, ограничивающее свободу мышления и фильтрующее восприятие действительности. В этом случае она будет сдерживающим фактором развития не только личности работников, но и организации в целом.

Стиль управления [Management style]

Формирование корпоративной культуры во многом зависит от стилей управления, от отношения руководящего состава организации к работникам, от объема власти, переговорной силы сторон, от рыночной позиции, спроса на выпускаемую продукцию и предоставляемые услуги. При уверенном, особенно монополистском, положении организации на рынке отношение к работникам и, соответственно, корпоративная культура, чаще всего, имеет подавляющее влияние на сотрудников и не учитывает их стремлений к карьерному развитию. Стиль управления носит авторитарный характер, не предполагающий проактивного управления конфликтами [Fotohabadi & Kelly, 2018]. Ключевые позиции могут быть заняты не наиболее продуктивными работниками, а членами семьи, родственниками и другими «нужными» лицами. Успех организации обеспечивается общей политикой руководства, которое предъявляет повышенные требования к результативности деятельности и выплачивает работникам в среднем большую заработную плату, по сравнению с конкурентами, но не поощряет личной инициативы и лидерства. Следовательно, карьерный рост, или социальный лифт, для «посторонних» лиц маловолеяны. Авторитарный стиль управления нацелен, главным образом, на удержание власти в одних руках, стабилизацию системы управления и ее сохранение без существенных изменений.

Растущие компании, напротив, более заинтересованы в поиске высокомотивированных работников,

готовых приложить максимум усилий для обеспечения карьерного роста и, следовательно, развития организации. Должности менеджеров занимают лидеры, способные и действительно заинтересованные в личном росте и в повышении эффективности деятельности организации. Стиль управления – демократический или либеральный, позволяющий сотрудникам соотносить свои действия с финансовыми результатами организации. Самостоятельность работников проявляется в осознании неотделимости собственных и корпоративных целей. Обеспечение карьерного роста сотрудников необходимо для повышения конкурентоспособности организации и увеличения ее рыночной доли. Демократический и либеральный стили управления способствуют проявлению инициативы, творческого подхода к решению значимых задач и реализации инновационных подходов и методов достижения организационных целей.

Развитие корпоративной культуры и стиль управления – это та основа, которая позволяет сократить долю «ручного» управления организацией, уменьшить бюрократию и формализм в организационной среде и сосредоточить внимание руководства на содержании бизнес-процессов, их совершенствовании и автоматизации. Высокий уровень корпоративной культуры означает, что работники обладают эмоциональным интеллектом, самостоятельностью принятия решений в рамках своих полномочий, ответственностью за свои действия и поступки.

Развитие профессиональной компетентности [Professional competency development]

Обучение [Training]

Обучение персонала является одной из форм вложения инвестиций в человеческий капитал организации с целью увеличения прибыли за счет более эффективной работы персонала, усвоения ими передового опыта и развития новых компетенций. Обучение предоставляет возможности карьерного роста наиболее успешным сотрудникам. Формы обучения включают стажировки, курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, наставничество, коучинг, тренинги, деловые игры, участие в конференциях, участие в научных проектах, обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре.

Обучение персонала начинается с определения потребностей организации в приобретении новых знаний и компетенций и ассигнование соответствующего объема бюджетных средств. Планирование включает разработку и составление программ обучения, выбор форм и методов обучения, реализацию

образовательных программ, оценку результатов и эффективности обучения.

Оценка эффективности обучения выполняется на основе анализа деятельности работников [Kirkpatrick, 1998] и финансовых результатов организации [Phillips J & Phillips P., 2007]. Потенциально прогнозируемое увеличение прибыли организации является главным мотивом инициации процесса обучения персонала. Необходимо учитывать, что полученные доходы должны превышать стоимость затрат на анализ, планирование, реализацию образовательных программ, техническое обслуживание и программное обеспечение процесса обучения, транспортные расходы, оплату тренеров, повышение заработной платы работникам, успешно прошедшим обучение.

Обучение обеспечивает карьерный рост работникам, которые способны вносить коррективы в свое поведение для решения организационно значимых задач, обучать других сотрудников, участвовать в проведении политики преобразования и реструктуризации для повышения эффективности деятельности организации.

Наставничество [Mentorship]

Институт наставничества имеет давнюю историю. Наставничество направлено на развитие социально-го капитала организации и общества. Наставничество реализуется в форме инструктажа, постановки долгосрочных целей, рекомендаций способов выполнения задач [Mullins, Cuevas, 2018], демонстрации личного примера наставником ученику, совместного выполнения заданий, психологической помощи, руководства деятельностью ученика в сложных условиях, формирования нового способа мышления.

Наставничество предполагает взаимодействие более опытного и менее опытного сотрудника на индивидуальной основе, которое означает быстрое включение нового сотрудника в деятельность организации. Наставничество снижает риск ухода стажеров после испытательного периода благодаря повышенному вниманию к их личности. В процессе наставничества формируется, в том числе, положительное отношение к корпоративной культуре организации.

Наставничество помогает избежать выгорания работников, которые достигли определенного уровня профессионализма и потеряли интерес к выполняемой деятельности. Наставники помогают открыть новые грани профессии, направить коллег к новым целям и личностному развитию [Kao et al., 2020].

Наставничество обеспечивает карьерный рост не только ученику, но и наставнику, потому что

психологически, являясь примером для подражания новым сотрудникам, наставник прикладывает больше усилий для исполнения своих текущих обязанностей. Кроме того, организация обучения предполагает дополнительную оплату наставнику за учебную работу, подготовку учебных материалов. Организация наставничества влечет за собой дополнительные расходы также из-за необходимости внесения обучения в сетку расписания наставника и создания дополнительных условий работы. Отбор сотрудников, которые могут выступить в качестве наставников и учеников, осуществляется в процессе мониторинга, описанного выше.

Ротация и расширение должностных обязанностей [Rotation and expansion of job responsibilities]

Профессионализация работников в большинстве случаев носит конечный характер. После достижения определенного уровня мастерства работник теряет интерес к рабочим обязанностям. Для того чтобы удержать мотивацию такого работника на высоком уровне или просто удержать его в данной организации, применяют горизонтальное продвижение: ротацию или расширение должностных обязанностей. Последнее должно обязательно сопровождаться дополнительными выплатами, чтобы увеличение нагрузки не превратилось в неэтичное перекалывание обязанностей с одного работника на другого. Увеличение должностных обязанностей без повышения оплаты труда может спровоцировать обратный эффект — уход ценного сотрудника из организации.

Ротация кадров обеспечивает обогащение опыта работы сотрудников, повышение их уровня профессионализации, а также более эффективное командное выполнение задач. Ротация помогает найти наиболее подходящего сотрудника для ключевых должностей, которые напрямую связаны с увеличением прибыли организации и повышением финансовых результатов.

Горизонтальный карьерный рост применяется в случаях, когда невозможен вертикальный рост из-за недостаточного уровня образования, опыта работы, неподходящих личностных качеств работника, а также nepoтизма, стремления руководства удержать власть, социальной стратификации.

Ротация кадров и расширение должностных обязанностей в отдельных случаях могут предшествовать вертикальному продвижению работников и служить определенного рода проверкой их адаптационных способностей к новым условиям. Важно заметить, что, в отличие от вертикального продвижения, ротация и расширение должностных обязанностей должны сопровождаться обращением к мнению

работника, чтобы выяснить его готовность к смене деятельности или увеличению нагрузки.

Групповая работа [Teamwork]

Групповая работа является одним из способов обучения сотрудников новым компетенциям, средством консультирования по различным вопросам, способом снятия психологических и коммуникативных барьеров в социально-трудовом коллективе. В процессе групповой работы новые работники могут найти себе наставников, осознать свои сильные и слабые стороны через сравнение себя с коллегами. Коммуникативный процесс помогает сотрудникам переосмыслить свои карьерные планы и перспективы и преодолеть последствия профессионального эмоционального выгорания.

Характер групповой работы определяется задачей, объемом работы, составом и количеством участников, их возрастными, гендерными, профессиональными, компетентностными и должностными характеристиками. Важную роль играет инициация групповой работы — назначена ли группа руководством или создана по инициативе работников. Соответственно, распределение ролей зависит от иерархической структуры организации или от фактического инициатора.

Групповая работа может помочь выявить лидеров и обеспечить им переход на более высокие должности в организации. Карьерный рост в результате групповой работы обеспечен тем сотрудникам, которые инициировали и принимали активное участие в разработке и принятии важных решений для подразделения, направления и организации в целом.

Участие в проектах и конкурсах [Participation in projects and competitions]

Участие в подобных мероприятиях является своего рода тестированием работников, поскольку проектная и конкурсная работы выполняются в строго определенные временные сроки в рамках определенного бюджета с использованием ограниченных ресурсов. Успешное решение поставленной задачи руководителем и участниками проекта обнаруживает их способность к работе в команде, эффективной коммуникации, согласованию действий, владение высоким уровнем профессиональной компетентности.

Соревновательная основа конкурсных проектов повышает значимость предложенного решения определенной задачи и позволяет не только выявить лидеров внутри каждого проекта, но и определить лучших среди всех конкурсантов.

Проекты и конкурсы как способ обеспечения карьерного роста могут организовываться специально для продвижения заранее отобранных сотрудников или как метод скрининга персонала с целью

выявления высоко мотивированных и способных работников.

Научная работа [Research]

Научная работа способствует повышению квалификации сотрудников и организации труда согласно полученным научным результатам. Научная работа выполняется в сотрудничестве с научной лабораторией, научным центром, институтом или университетом. Целью выполнения научной работы является изучение бизнес-процессов и явлений, разработка и апробация новых продуктов, систем и стратегий.

Выполнение научной работы способствует совершенствованию различных профессиональных навыков помимо навыков аналитического мышления. Научная работа, как правило, выполняется в команде, что подразумевает распределение ролей, ответственности, согласование действий внутри команды, соблюдение сроков выполнения научно-практического задания, рациональное распределение бюджета, совместное обсуждение полученных результатов, подготовку единого отчета, защиту диссертации.

Вероятность карьерного продвижения высока для руководителей научной работы, а также ключевых исполнителей — носителей уникальных знаний и компетенций. В результате научной работы появляются специализированные программные продукты, эффективные управленческие системы, инновационные бизнес-процессы. Руководители и ключевые разработчики владеют информацией об итоговом продукте и о его конкурентных преимуществах.

Дополнительное поощрение [Incentives]

Помимо заработной платы существует целый комплекс материальных и нематериальных дополнительных выплат персоналу организации: бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов, организация питания, продажа товаров организации со скидкой, обучение персонала, медицинское обслуживание, предоставление жилищных кредитов по сниженным ставкам или без процентов, ссуды, субсидии, детские пособия, страхование жизни, отчисления в пенсионный фонд, предоставление дополнительных отпусков, отгулов, свободных дней, творческие командировки, участие в управлении, присуждение званий и наград, и др. [Кибанов и др., 2012].

К способам дополнительного поощрения работники предприятий также относят: хорошие взаимоотношения в коллективе, хорошие отношения с руководством, хорошие условия труда, хорошую организацию культурно-массовых мероприятий, творческой деятельности, лечебно-оздоровительной

работы, возможности получения жилья, возможность работать по специальности, повышать квалификацию, получить специальность, возможность получения места в дошкольных детских учреждениях, школах дополнительного детского образования, перспективы повышения по службе, близость рабочего места от дома, возможность работать из дома и некоторые другие [Потемкин, 2020].

Система назначения дополнительных выплат и применение нематериальных методов стимулирования персонала должна быть известной и понятной для социально-трудового коллектива. Открытая система оплаты труда создает впечатление объективного отношения руководства к работникам организации и ассоциируется со справедливостью по отношению ко всем членам коллектива.

Справедливое отношение к сотрудникам со стороны администрации оказывает мотивирующее воздействие на психологический климат в социально-трудовой среде; в результате, работники стремятся к более высоким целям и карьерным достижениям. На восприятие справедливого отношения руководителей оказывает влияние целый ряд факторов, такие как связь выплат с конкретными результатами деятельности, беспристрастное отношение, открытая политика управления персоналом. Дополнительные выплаты, которые работники воспринимают как справедливые, способствуют повышению производительности труда. Напротив, если сотрудники понимают, что руководитель относится несправедливо, то дополнительные выплаты не будут оказывать мотивирующего воздействия на персонал.

Несправедливое отношение руководителя проявляется: в поощрении сотрудников, как правило, одних и тех же, без дополнительных заслуг; утаивании информации, имеющей связь с повышением результативности и производительности труда; явном делении работников на «хороших» и «плохих», основываясь исключительно на личных интересах и предпочтениях. «Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям» [Кибанов и др., 2012, с. 63].

Несправедливое отношение руководителя не так просто выявить, потому что руководители подразделений обладают властью и возможностями сокрытия информации, а работники организации находятся в зависимом экономическом положении. Администрация оказывает прямое давление на сотрудников, чтобы при заполнении анкет независимых исследований и опросов они указывали только

положительные ответы о руководящем составе и их политике. Внутренний аудит обычно не является независимой и объективной организационной структурой. Тем не менее, выявление необъективного начисления премий и других выплат необходимо не только для организации, но и для общества в целом, поскольку каждый член трудового коллектива, являясь представителем общества, воспринимает социальную ситуацию в стране, в первую очередь, сквозь призму той организации, в которой он трудится.

Таким образом, дополнительные выплаты обеспечивают карьерный рост, если они имеют прямую связь с фактической результативностью сотрудников. В противном случае дополнительные выплаты являются демотивирующим фактором [Herzberg, 1964].

Выводы [Conclusions]

Обеспечение карьерного роста может задействовать одновременно несколько процессов, которые имеют как косвенное, так и прямое влияние на продвижение работников. Косвенное влияние оказывают: ознакомление персонала с возможностями карьерного роста, корпоративная культура организации, стиль управления, мониторинг деятельности и социального поведения работников. Прямое влияние могут иметь профессиональные тренинги, наставничество, ротация, увеличение рабочей нагрузки и расширение обязанностей, работа в командах, участие в проектах и конкурсах, научная работа, дополнительное поощрение. Карьерный рост в широком смысле, важный для каждого отдельного сотрудника, напрямую связан с развитием всей организации, повышением ее конкурентоспособности и уровня доходов.

В социально-трудовых отношениях для обеспечения карьерного роста необходимы следующие условия: обучение персонала, развитие культуры поведения, рост профессиональных навыков, повышение уровня и качества жизни работников, возможность проявления инициативы, творчества, самостоятельности, создание возможностей для нестандартных инновационных решений, повышение сложности труда [Потемкин и др., 2019].

На основе рассмотренных процессов можно выделить ряд практико-ориентированных мотивационных механизмов продвижения персонала:

- адресное мотивирование персонала;
- внешние маркеры должностных атрибутов;
- дополнительные виды работ;
- наставничество;
- нематериальное поощрение;
- обучение;
- поощрение групповой работы;

- привлечение персонала в принятие решений относительно развития организации;
- развитие новых профессий;
- разные формы работы (индивидуальные, парные, групповые);
- рационализаторские, новаторские и инновационные предложения;
- регулярный пересмотр и коррекция стратегии организации;
- релокация персонала;
- ротация персонала;
- руководство командной работой;
- создание конкурентной среды;
- создание прочных связей между деятельностью и вознаграждением;
- стажировки;
- стимулирование новых идей;
- участие в конкурсах.

Возможности карьерного роста имеют большое значение для социального благополучия отдельного человека, роста и развития организации, а также для общества в целом (табл. 2). В зависимости от ролевого участия субъектов С.И. Сотникова различает разные типы управления карьерой: личностное, ролевое и социальное [Сотникова, 2014].

Карьерный рост — это не только вертикальное продвижение сотрудников по иерархической лестнице организации. Карьера — это непрерывное совершенствование личности работников на протяжении всей их жизнедеятельности, которое предполагает увеличение творчества, профессионального мастерства и независимости в принятии решений, важных для организации, в которой они работают.

Карьерный рост персонала — это двигатель внутреннего роста компаний. Однако существуют процессы, тормозящие обеспечение процессов карьерного роста. Они связаны, прежде всего, с тем, что любая организация как экономический субъект представляет собой систему. Развитие системы обеспечивает одновременное влияние двух противоположных тенденций: изменения и стабилизации. Изменения происходят на разных уровнях — личностном, организационном и общественном. Работники стремятся улучшить свое социальное и экономическое благосостояние; организация — увеличить доходы и занять более выгодное положение на рынке; в современном обществе происходят процессы глобализации, цифровизации, повышения роли знаний и инноваций. Вместе с тем организация стремится сохранить свою идентичность за счет поддержания традиций, соблюдения правил, удержания сотрудников на местах — для обеспечения сохранения существующей системы, ее стабильности и устойчивости.

Список литературы

Герасимов Б.Н. (2017). Моделирование процесса управления карьерным ростом менеджеров организации // Экономика и бизнес: теория и практика. № 9. С. 11–21.

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (2012). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М. 524 с.

Кибанов А.Я., Лукьянова Т.В., Лобачева А.С. (2014). Планирование карьерного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. № 1. С. 199–204.

Левченко В.В., Плешивых К.А. (2016). Социальные аспекты карьерного роста работников на современном российском предприятии // Вестник университета. № 9. С. 267–271.

Липатова М.Е. (2009). Перспективы карьерного роста молодежи в современной России // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. № 3. С. 190–192.

Потёмкин В.К. (2018). Ценности персонала современных предприятий: истоки, историческая память, ориентация на эффективность и качество работы // Экономика и управление. № 2. С. 57–63.

Потёмкин В.К. (2019а). Предметно-целевая направленность новых знаний в экономическом развитии предприятий и организаций // Экономика и управление. № 2. С. 15–19.

Потёмкин В.К. (2019б). Экономическое развитие предприятий и социальные практики в управлении персоналом // Экономика и управление. № 3. С. 47–53.

Потёмкин В.К., Михайлов С.Г., Мурашов С.Б. (2019) Социальные ресурсы стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление. № 6. С. 43–49. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-6-43-49>.

Потёмкин В.К. (2020). Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. № 2. С. 165–176. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>.

Сотникова С.И. (2014). Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. № 3. С. 60–67.

Филясова Ю.А. (2020). Определение понятия «эмоциональный капитал» и его роли в управлении персоналом // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 2. С. 106–115. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-106-115>.

Чикер В.А. (2011). Психологические аспекты индивидуальной карьеры // Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика. № 3. С. 80–90.

Fotohabadi M., Kelly L. (2018). Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles // Journal of General Management. V. 43. No. 2. Pp. 70–78. <https://doi.org/10.1177/0306307017737363>.

Herzberg F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower // Personnel Administration. V. 27. Pp. 3–7.

Jung Y., Takeuchi N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support // Human Relations. V. 71. No. 1. Pp. 73–102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>, ISBN: 0018-7267.

References

Chiker V.A. (2011), “Psychological aspects of an individual career”, *Vestnik of Saint-Petersburg University. Series: Psychology. Education*, no. 3, pp. 80–90. (In Russian).

Explanatory phraseological dictionary. Available at: <https://ruse-michelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьер> (accessed 01.01.2021). (In Russian).

Filyasova Yu.A. (2020), “Defining the concept “emotional capital” and detecting its role in personnel management”, *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, no. 2, pp. 106–115. (In Russian). <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-106-115>.

Fotohabadi M. and Kelly L. (2018), “Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles”, *Journal of General Management*, vol. 43, no. 2, pp. 70–78. <https://doi.org/10.1177/0306307017737363>.

Gerasimov B.N. (2017), “Process modeling management career growth managers in the organization”, *Economy and business: theory and practice*, no. 9, pp. 11–21. (In Russian).

Herzberg F. (1964), “The motivation-hygiene concept and problems of manpower”, *Personnel Administration*, vol. 27, pp. 3–7.

Jung Y. and Takeuchi N. (2018), “A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support”, *Human Relations*, vol. 71, no. 1, pp. 73–102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>.

Kao K.-Y., Hsu H.-H., Lee H.-T., Cheng Y.-Ch., Dax I. and Hsieh M.-W. (2020), “Career mentoring and job content plateau: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion”, *Journal of Career Development*, vol. 47, no. 4, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

Kibanov A.Ya, Batkaeva I.A., Mitrofanova E.A. and Lovcheva M.V. (2012), *Motivation and labour activity stimulation*, INFRA-M, Moscow, Russia. (In Russian).

Kibanov A.Ya, Lukyanova T.V. and Lobacheva A.S. (2014), “Career growth plans for state civil officers”, *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 199–204. (In Russian).

Kirkpatrick D.L. (1998), *Evaluating training programs: The four levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA.

Levchenko V. and Pleshivykh K. (2016), “Social aspects of career development of employees at the modern Russian enterprise”, *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 267–271. (In Russian).

Lipatova M.E. (2009), “Perspectives of career growth for young people in modern Russia”, *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, no. 3, pp. 190–192. (In Russian).

Mullins K.H. and Cuevas H.M. (2018), “Mentors, mentees, and building a board of directors: The big questions in personal and career development through mentorship”, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2018 Annual Meeting*, vol. 62, no. 1, pp. 1575–1578. <https://doi.org/10.1177/1541931218621356>, ISBN: 1541-9312.

Phillips J. and Phillips P. (2007), *Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs*, Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

Kao K.-Y., Hsu H.-H., Lee H.-T., Cheng Y.-Ch., Dax I., Hsieh M.-W. (2020). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion // *Journal of Career Development*. V. 47, No. 4. Pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. 454 p.

Kirkpatrick D.L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 379 p.

Mullins K.H., Cuevas H.M. (2018). Mentors, mentees, and building a board of directors: The big questions in personal and career development through mentorship // *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2018 Annual Meeting*. V. 62, No. 1. Pp. 1575–1578. <https://doi.org/10.1177/1541931218621356>.

Phillips J., Phillips P. (2007). *Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs*. San Francisco: Berrett-Koehler. 288 p.

Skorikov V., Vondracek F.W. (1993). Career development in the commonwealth of independent states // *Career Development Quarterly*, V. 41, No. 4. Pp. 314–329. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1993.tb00404.x>. ISBN: 0889-4019.

Vande Griek O.H., Clauson M.G., Eby L.T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development // *Journal of Career Development*, V. 47, No. 3. Pp. 344–357. <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>.

Potemkin V.K. (2018), “Values of personnel of modern enterprises: origins, historical memory, focus on efficiency and quality of work”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 57–63. (In Russian).

Potemkin V.K. (2019a), “Targeted focus of new knowledge in the economic development of enterprises and organizations”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 15–19. (In Russian).

Potemkin V.K. (2019b). “Economic development of enterprises and social practices in personnel management”, *Economics and Management*, no. 3, pp. 47–53. (In Russian).

Potemkin V.K., Mikhailov S.G. and Murashov S.B. (2019), “Social resources in the industrial enterprise development strategy”, *Economics and Management*, no. 6, pp. 43–49. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-6-43-49>.

Potemkin V.K. (2020), “People-oriented management of enterprises and organizations”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 165–176. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>.

Skorikov V. and Vondracek F.W. (1993), “Career development in the commonwealth of independent states”, *Career Development Quarterly*, vol. 41, no. 4, pp. 314–329. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1993.tb00404.x>.

Sotnikova S.I. (2014), “Personnel career management in the management system of a modern organization”, *Herald of Omsk University. Series: Economics*, no. 3, pp. 60–67. (In Russian).

Vande Griek O.H., Clauson M.G. and Eby L.T. (2020), “Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development”, *Journal of Career Development*, vol. 47, no. 3, pp. 344–357. <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>.

Translation of front references

¹*Explanatory and phraseological dictionary*. Available at: <https://rus-michelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьер> (accessed 10.01.2021).

Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве

Хиль Мартíнес Мария Аделаида ¹

Доцент, ORCID: 0000-0003-2868-3248, e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

Воронцова Юлия Владимировна ²

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, e-mail: jvms2008@yandex.ru

¹Институт Сервантеса, C/Alcalá 49, Мадрид, 28014 Испания

²ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Статья посвящена исследованию организации работы предприятий в межкультурном пространстве. Рассмотрен межкультурный подход как сквозной процесс, который приводит к значительным изменениям внутри организаций и общества и который проявляется через взаимодействие, функционирующее как генерирующий элемент обмена идеями и знаниями. Культура становится движущей силой процессов, происходящих в международных компаниях, где люди свободно взаимодействуют, ориентируясь на достижение общих целей их развития, понимая свои особенности и различия, что неизбежно приводит к высокой производительности организации и росту мотивации ее партнеров.

Управление межкультурным пространством организации рассматривается в срезе трех основных элементов: межкультурности, компетенций и взаимодействия на рабочем месте. В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с особенностями организации работы в межкультурном пространстве, заключающимися, как правило, в ментальных различиях представителей бизнеса разных культур. В процессе взаимодействия возможно возникновение сложностей, связанных с отсутствием глубокого понимания этнических особенностей партнера, его истории, культуры и др. В связи с этим рекомендуется обращать внимание на качество приобретенных межкультурных компетенций участников бизнес-диалога. Организации должны инвестировать в межкультурные знания своих сотрудников, чтобы повысить эффективность и продуктивность бизнеса, организованного на международном уровне.

Современные организации стремятся рассматривать бизнес-процессы как процессы знаний. Создание знаний включает в себя их дальнейшее расширение, развитие, совершенствование и применение в организации. Современные бизнес-организации ищут пути создания дополнительных ценностей знаний через выявление, применение и их использование уникальным образом, и это процесс, который является частично наукой, частично искусством и частично чистой удачей. Эффективное управление знаниями, которые приносят люди из разных культур, а также пространства, в которых они будут взаимодействовать, способствует укреплению корпоративного имиджа организации и ее позиционированию на международном рынке.

Ключевые слова: адаптация, взаимодействие, компетенции, корпоративное позиционирование, культура, международная интеграция, межкультурное пространство, технологический инструментарий, управление знаниями

Для цитирования: Хиль Мартíнес М.А., Воронцова Ю.В. Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 92–100. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-92-100



Received: 12.01.2021

Revised: 10.02.2021

Accepted: 24.02.2021

Research of the peculiarities of enterprises' work organization in the intercultural space

Maria Adelaida Gil Martínez¹

Researcher, Expert, Senior Lecturer, ORCID: 0000-0003-2868-3248, e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

Yulia V. Vorontsova²

Cand. Sci. (PhD) (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0001-7995-6395, e-mail: jvms2008@yandex.ru

¹Instituto Cervantes, C/Alcalá 49, Madrid, 28014 Spain

²State University of Management, 99, Ryazanskii pr., Moscow, 109542 Russia

Abstract

The article is devoted to the study of the organization of the work of enterprises in the intercultural space. The authors consider the cross-cultural approach as a cross-cutting process that leads to significant changes within organizations and society and which manifests itself through interaction that functions as a generating element of the exchange of ideas and knowledge. Culture becomes the driving force of the processes taking place in international companies, where people interact freely, focusing on achieving common goals of their development, understanding their own characteristics and differences, which inevitably leads to high productivity of the organization and increased motivation of its partners.

The paper considers the management of the organization's cross-cultural space in the context of three main elements: cross-culturality, competencies and interaction in the workplace. In the course of their activities, enterprises are faced with the peculiarities of the organization of work in an intercultural space, which, as a rule, consist in the mental differences of business representatives of different cultures. In the process of interaction, difficulties may arise due to the lack of a deep understanding of the ethnic characteristics of the partner, its history, culture, etc. In this regard, the authors recommend pay attention to the quality of the acquired cross-cultural competencies of the participants of the business dialogue. Organizations should invest in the cross-cultural knowledge of their employees to increase the efficiency and productivity of internationally organized businesses.

Modern organizations tend to view business processes as knowledge processes. The creation of knowledge includes its further expansion, development, improvement and application in the organization. Modern business organizations are looking for ways to create additional knowledge values through identifying, applying, and using them in a unique way, and this is a process that is part science, part art, and part pure luck. Effective management of the knowledge that people from different cultures bring, as well as the spaces in which they will interact, contribute to strengthening the corporate image of the organization and its positioning in the international market.

Keywords: adaptation, interaction, competencies, corporate positioning, culture, international integration, intercultural space, technological tools, knowledge management

For citation: Gil Martínez M.A., Vorontsova Yu.V. (2021). Research of the peculiarities of enterprises' work organization in the intercultural space. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 92–100. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-92-100



Введение [Introduction]

В современном деловом мире важной для каждой организации является способность развиваться и совершенствоваться. Глобализация и цифровизация процессов привела к созданию на предприятиях сложных и высококонкурентоспособных рабочих мест, которые оказывают сильное влияние на развитие корпоративного управления, поскольку нуждаются в соответствующем техническом и технологическом инструментарии, а также человеческом таланте, с помощью которого можно сохранить корпоративное позиционирование, чтобы не быть ослабленным на рынке и избежать риска исчезновения [Castro Medina, García Castro, Jaramillo López & Lozano Cubillos, 2017].

Такая международная, экономическая и социальная интеграция позволит говорить о межкультурности, что формирует новые сценарии встреч сотрудников предприятий в межкультурном рабочем пространстве. Поэтому возникает необходимость изучения внутренних аспектов предприятий, работающих в этом пространстве согласно модели *B2B*.

Теория и методы [Theory and methods]

Сегодня связь между культурами во всех ее проявлениях переживает рост. Эта реальность, которая не может не вызывать удовлетворения, так как появляется все больше и больше знаний о том, что ранее было неизвестно. Это дает возможность терпеть, принимать, уважать и наслаждаться межкультурной разницей, получая таким образом знания не только о других, но также и о себе. Это дает возможность расширить пределы, заранее определенные собственной культурой. Однако рост темпов и интенсивности культурных обменов может также вызывать и обеспокоенность. Существует вероятность того, что это богатое национальное разнообразие будет потеряно из-за возможного его захвата глобальной сферой, что превратит культуру в нечто однородное и идентичное, почти без исключений. Это парадоксальное путешествие из национальной в глобальную сферу и наоборот и составляет интерес для исследования особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве. Исследование помещает культуру между локально-глобально-местным треугольником, а также связывает с подходом к постмодернистским пространствам, в которых локальное совпадает с глобальным, а глобальное с локальным в игре и лиминальности. Глобализация и локализация связаны с этими коммуникационными пространствами несколькими способами. Именно в таких пространствах глобальное вступает в межкультурный

контакт с локальным. «Изгнанные» и «ретерриторизированные» культурные элементы сосуществуют и ведут переговоры о своем преобразовании в новые гибридные культурные формы. Они находятся где-то посередине между глобальным и локальным, что направляет исследование культурного аналитика к соответствующим культурным формам/элементам в этих конкретных пространствах. Такие пространства называются пространствами межкультурной коммуникации, поскольку основное внимание уделяется взаимодействию (сосуществованию, переговорам и трансформации) между культурными формами/элементами. Они кажутся пространствами/сферами, в которых глобальное и локальное взаимодействует посредством различных преобразований (межкультурная трансформация). При этом вопрос о «лиминальности» может рассматриваться как концепция интереса к изучению контактирующих и постоянно меняющихся культур.

Такая концептуальная основа может быть интересным аналитическим инструментом для изучения всех видов коммуникационных пространств, особенно для пространств, выступающих в качестве места встречи культур (пространств межкультурной коммуникации), которые характеризуются состоянием лиминальности. В таких пространствах человек/организация находится между культурами, между социальными уровнями, которые варьируются от глобального до местного. При этом возможно находиться между временами, местами, пространствами, сферами и зонами. Эти пространства лиминальности сами по себе являются сценариями культурных взаимодействий между изображениями, символами, архитектурой, дизайном, людьми и др., что составляет межкультурные коммуникационные пространства или межкультурные зоны. В этих зонах можно найти прошлое и настоящее, глобальное и местное. Эти лиминальные межкультурные пространства коммуникации также включают аспекты более, чем одной идентичности. Это то, что делает идентичности фрагментированными в межкультурном и глобально-локальном смыслах. Таким образом, межкультурная идентичность формируется из связи между фрагментами (формами/культурными элементами), которые находятся в уже упоминаемых зонах лиминальности. Живое разнообразие — это межкультурное общение. Предельные характеристики, вытекающие из присутствия в этих видах межкультурных коммуникационных пространств, не обязательно должны подкреплять такие вопросы, как согласованность, солидарность и общинные связи. Фрагментированные культурные элементы/формы

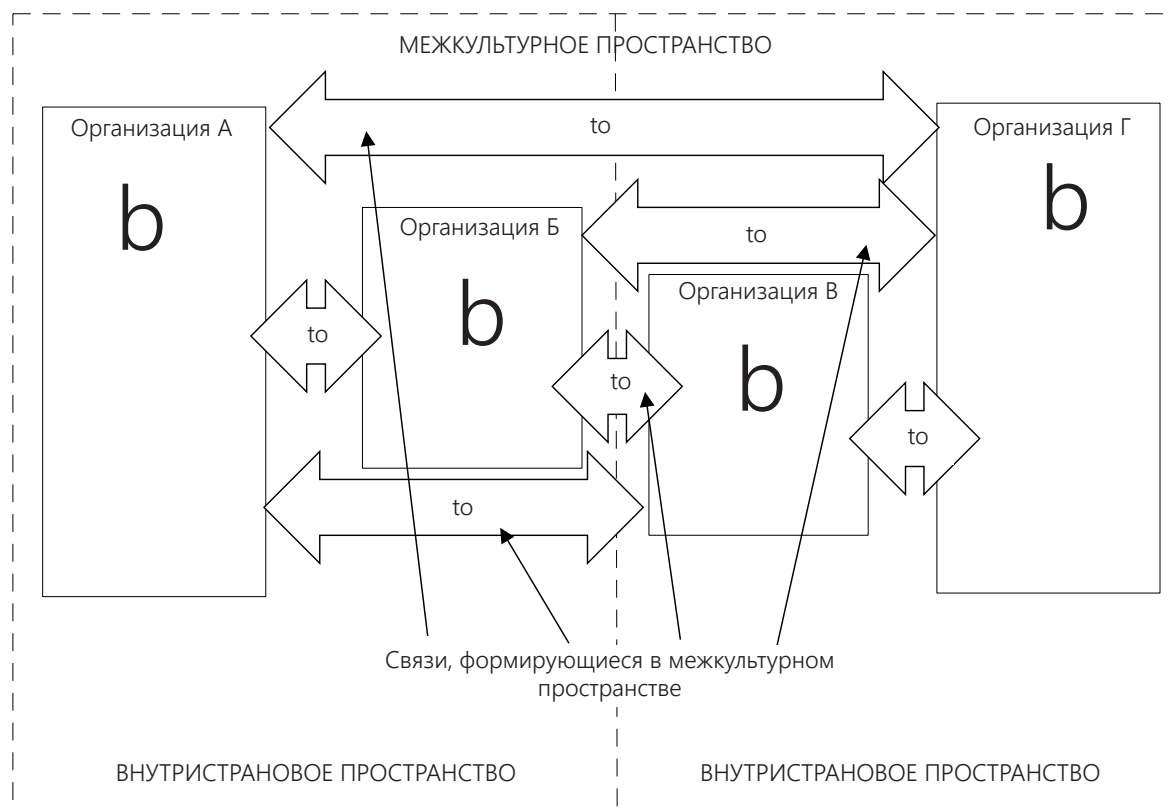
(глобальные и локальные) лиминальных пространств относятся к локализации и глобализации индивидуальных и коллективных идентичностей. Межкультурная коммуникация составляет основу ее глобализации и локализации.

Межкультурный подход, или межкультурность внутри компании, понимается как сквозной процесс, который приводит к значительным изменениям внутри организаций и общества [Maldonado Cañón, 2007]. Он проявляется через взаимодействие, которое функционирует как генерирующий элемент обмена идеями и знаниями. Межкультурное влияние приводит к процессам взаимодействия, когда люди претерпевают изменения в восприятии, суждениях и даже мнениях при контакте с культурами, приводящими к значительным изменениям в восприятии своего окружения с целью постоянной адаптации к потребностям, которые им необходимы [Aneas Álvarez, 2009]. Культура становится движущей силой процессов, происходящих в международных компаниях, где люди свободно взаимодействуют, ориентируясь на достижение общих целей их развития, понимая свои особенности и различия, что неизбежно приводит к высокой производительности организации и росту мотивации ее партнеров.

Таким образом, управление межкультурным пространством организации базируется на трех «китах»: межкультурность, компетенции и взаимодействие на рабочем месте. Однако при анализе модели *B2B* возникает еще один фактор: взаимодействие не только внутри компании, но и с компаниями-партнерами, находящимися в другом культурном пространстве как этнически [Gil Martínez & Vorontsova, 2020], так и географически (рис. 1).

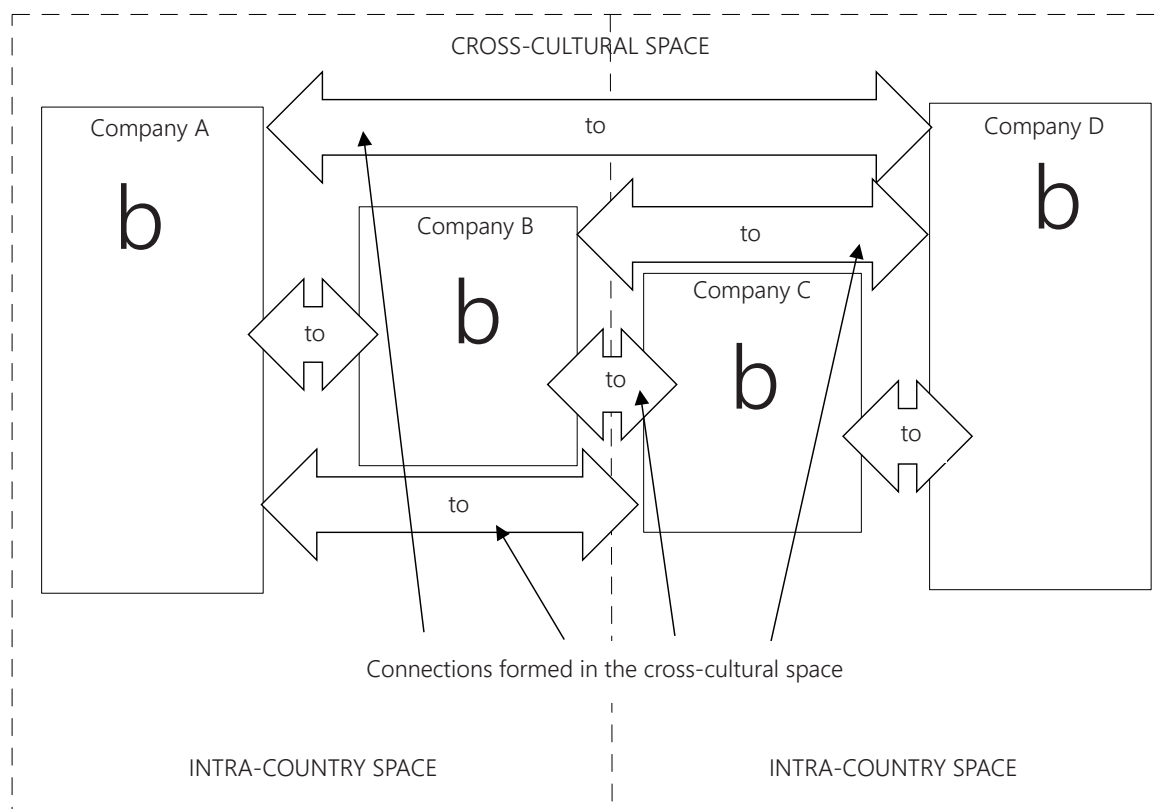
В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с особенностями организации работы в межкультурном пространстве, заключающимися, как правило, в ментальных различиях представителей бизнеса разных культур. В процессе взаимодействия возможно возникновение сложностей, связанных с отсутствием глубокого понимания этнических особенностей партнера, его истории, культуры и др.

В связи с этим следует обратить внимание на качество приобретенных межкультурных компетенций (или их отсутствие) участников бизнес-диалога. Компетенции – способность человека мобилизовать набор когнитивных ресурсов для того, чтобы он мог актуально и эффективно справляться с рядом различных ситуаций. Развитие таких навыков в межкультурных областях может привести к расширению



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Формирование межкультурного пространства предприятий при организации своей деятельности



Compiled by the authors based on the materials of the study

Fig. 1. Formation of the cross-cultural space of enterprises in the organization of their activities

возможностей или навыков работников при условии, что они связаны со стандартами эффективности и превосходства в работе. Фундаментальной основой эффективной деятельности предприятий является создание динамичных процессов, позволяющих обмениваться знаниями, культурным опытом и ресурсами между их работниками, что даст им дополнительное конкурентное преимущество, в отличие от предприятий, которые не создают «климата» для такого обмена-взаимодействия [Chiavenato, 2000]. Для того, чтобы добиться такой эффективности в плане производительности бизнеса, важно иметь в виду, что во всех межкультурных процессах действуют два основных фактора: конкуренция и межкультурная коммуникация — два неразрывно связанных понятия, используемых в рамках разработки интегрированной концепции, формирующейся на их основе.

При организации работы в межкультурном пространстве, а также дальнейшего ведения бизнеса необходимо понимание культуры всех участников диалога (построения и ведения бизнеса). Ни для кого не секрет, что способ приветствовать друг друга при встрече (дружеской, а особенно деловой) в разных странах имеет существенные различия. Поэтому для успешного ведения бизнеса ценность представляет не только знание иностранного языка, но и традиций

партнера. Как ни парадоксально, но многие уверенные в себе люди (ученые, бизнесмены, политики и др.) чувствуют себя неловко на международных форумах, бизнес-встречах и других мероприятиях без этих знаний, которые помогают сторонам формировать культурное взаимопонимание. Это позволит успешно преодолеть все различия в коммерческих операциях, а предприятия могут стать более конкурентоспособными на рынках, на которых они функционируют. Кроме того, организации должны инвестировать в межкультурные знания своих сотрудников, чтобы повысить эффективность и продуктивность бизнеса, организованного на международном уровне. Лидер, управляющий организацией, обязан также обладать соответствующими межкультурными компетенциями, властью, способностью и влиянием, чтобы руководить своими сотрудниками. Интеллектуальный капитал или нематериальную собственность можно назвать стратегической деятельностью, роль которой заключается в том, чтобы оказывать положительное влияние на изменения, развитие и эффективность организации. Межкультурное знание может быть недоступным или скрытым. Лидерство имеет дело с изменениями, начиная от формирования видения будущего до сбора людей вокруг идеи, данной в видении, и мотивации их преодолеть все

препятствия, встречающиеся на пути к достижению цели, сформулированной в видении. Лидеры должны быть мотиваторами продвижения и развития как организации, так и членов команды. Лидеры применяют современные тенденции в изучении и понимании новых знаний в организациях (в том числе и межкультурных), чтобы достичь больших успехов, выжить и быть более конкурентоспособными на международном рынке. Лидер должен обладать высоким эмоциональным интеллектом, чтобы согласовать свои личные цели с целями организации для выполнения задач организации. Лидерство подразумевает подход к управлению людьми в организациях, основанных на влиянии одного лица на другое независимо от формального права реализовать это влияние. Без влияния лидерства не существует. Современные условия ведения бизнеса создают огромные и неизвестные изменения, с которыми ежедневно сталкивается каждая организация. Глобальный рынок несет с собой большие вызовы и постоянные изменения в межкультурной бизнес-среде. Выживание организации на конкурентном рынке будет зависеть от ее способности адаптироваться к изменениям.

Традиционный стратегический подход предполагает, что менеджеры могут достаточно точно прогнозировать будущие тенденции рынка, чтобы выбрать четкое стратегическое направление, просто используя набор аналитических инструментов. С другой стороны, когда рыночные потоки действительно турбулентны и имеют тенденцию становиться хаотичными, этот традиционный подход является маргинальным и в реальной жизни даже опасным для будущей организации бизнеса в межкультурном пространстве.

Современные организации стремятся рассматривать бизнес-процессы как процессы знаний. Создание знаний включает в себя их дальнейшее расширение, развитие, совершенствование и применение в организации. Современные бизнес-организации ищут пути создания дополнительных ценностей знаний путем выявления, применения и использования знания уникальным образом, и это процесс, который является частично наукой, частично искусством и частично чистой удачей. Лидеры и менеджеры должны прилагать усилия к тому, чтобы создавать и развивать как можно больше эксплицитных знаний, в том числе культурных, которые по своей природе являются коллективными.

Знания, привнесенные в бизнес-операцию, не могут исчезнуть, в отличие от отдельного человека (сотрудника), кто может легко покинуть организацию. Организация, которая постоянно учится, имеет больше преимуществ, то есть больше шансов

на успех и развитие в будущем. Сотрудники должны постоянно, в непрерывном потоке расширять свой потенциал знаний, чтобы добиться лучших результатов, где новые и обширные идеи ценятся и поощряются.

Организация должна развиваться, чтобы не оставаться на одном уровне услуг, продуктов или практики. Если придерживаться одной и той же практики, невозможно ожидать такого же успеха в будущем. Организация и ее сила могут быть измерены посредством наблюдения за ее лидерами или менеджерами, которые способны улучшить и развить свои ранее полученные знания в «самообучающейся организации». Эффективное управление знаниями, которые приносят люди из разных культур, а также пространства, в которых они будут развивать свою работу, очень четко способствует укреплению корпоративного имиджа компании и ее позиционированию на рынке, на котором она функционирует [Guide to good practices in intercultural management, 2020]. Все те предприятия, которые способны эффективно создавать рабочие межкультурные пространства с участием своих рабочих в строительстве корпоративного имиджа с ценностями, повышающими чувство принадлежности к компании, пойдут на компромисс на новых рынках с проектом организации и взаимной выгодой с акционерами компании, помимо обеспечения непрерывности бизнеса. Преобразования, которые продвигают компании через осуществление политики разнообразия, инклюзивности и межкультурности [Zapata-Barrero, 2019], будут способствовать получению конкурентных преимуществ, которые отразятся в привлечении и удержании талантов, улучшении отношений с клиентами и повышении творческого потенциала и организационного обучения.

Результаты и выводы [Results and conclusions]

После анализа теорий и методов, на которых строятся новые межкультурные рабочие места в международных компаниях, необходимо перейти к представлению межкультурных навыков, которые должны приобретать новые работники, а также навыков, которые должны постоянно поощряться и расширяться политикой непрерывного обучения самих компаний в качестве решительного ответа на требование постоянной адаптации к меняющейся международной экономической ситуации.

1. Знание языков. С корпоративной точки зрения межкультурность представляется явлением, непосредственно связанным с интернационализацией экономической и производственной деятельности

предприятий. Отношения между людьми из разных обществ становятся все более тесными, что создает проблему для делового мира. Знание языков становится необходимостью для всех работников, проходящих через эти контексты. Работник усиливает использование второго языка, предполагая преимущества на когнитивном и трудовом уровнях, свидетельствуя таким образом об улучшении гибкости мышления и реагирования на свою работу, позволяя ему получать доступ к новым платформам работы и взаимодействовать в компании на международном уровне.

2. Приобретение культурной и/или межкультурной компетенции. Культура влияет на поведение работника, поэтому приобретение конкретных навыков является важным шагом в удовлетворении трудовых требований и, таким образом, полной культурной интеграции в реалии предприятия [Aneas Álvarez, 2003]. Межкультурные навыки приобретаются не сразу, поскольку они требуют процесса адаптации и поощрения инициатив, таких, как управление надлежащей межкультурной практикой, которая обеспечит конкурентные преимущества для различных в культурном отношении предприятий. Предложение состоит в том, чтобы разработать эффективные методы воздействия, которые способствуют обмену между различными культурами и их ценностями, стимулируя терпимость, гибкость, сочувствие и общение [Lieber, 2013].

3. Межкультурное общение. Работник генерирует ориентированное на все уровни взаимодействие со своими сверстниками, начальниками, клиентами и т. д. Он получает и предоставляет информацию, создавая инструкции, которые позволяют координировать работу с рабочими группами, достигая более высокой производительности в зависимости от международного уровня. Межкультурное общение напрямую связано со способностью работника аналитически интерпретировать рабочую среду, что позволит ему развивать такие навыки, как эмпатия, харизма и управление тревогой в условиях неопределенности.

4. Адаптация к изменениям. Сотрудник не испытывает сопротивления или трудностей с адаптацией к новым тенденциям, поэтому он использует последствия изменений, превращая их в возможности для улучшения, учится позитивно мыслить в будущих обстоятельствах, что позволяет ему достигать целей как на личном уровне, так и на уровне компании. Межкультурный подход заключается в поощрении уважения разнообразия и расширения прав и возможностей работников предприятия. Исходя из этого подхода, межкультурное пространство считается инклюзивным [Stefoni, 2017].

Межкультурная коммуникация становится инструментом внутренних переговоров, который позволит межгрупповым отношениям стать движущей силой перемен и преобразований в компании и повлияет на более быстрое и эффективное достижение общих целей ее развития. При этом необходимо подвергнуть тщательному анализу большинство концепций, которые исследуют межкультурные контакты и культурное слияние в конкретных пространствах, являются индивидуальными подходами, сосредоточены на отношениях между людьми и касаются только тангенциальных отношений между ними и людьми-информацией. Также следует исходить из индивидуальной перспективы. Индивидуальный подход является законным, но исключает добавленную стоимость набора. При более всеобъемлющем подходе — во избежание противопоставления индивидуального и коллективного — к изучению пространства и межкультурному контакту лиминальное пространство также становится предметом исследования для дальнейшей работы организаций в нем. Таким образом, необходимо учитывать две области: лиминальные пространства связи как таковые и наличие в них (индивидуальный или ориентированный на человека подход) пространственно-формируемых элементов, одним из которых могут рассматриваться люди. При этом подход, ориентированный на людей, касается проблемы «пребывания в этих пространствах». В этом контексте его следует рассматривать как интерпретируемое исследование пространства. В обоих типах исследований лиминальных пространств коммуникации, особенно во всеобъемлющем изучении культурных элементов, следует провести границу между различными состояниями лиминальности: состоянием культурного сосуществования, состоянием межкультурных переговоров и состоянием межкультурной трансформации в сторону гибридизованной транскультурности. В первом состоянии, состоянии культурного сосуществования, лиминальное пространство просто демонстрирует элементы разных культур. Эти элементы представлены во взаимосвязи друг с другом. Государство отмечено совместным присутствием достаточно изолированных культурных групп. Пассивная форма связи между глобальными, локальными и внутренними элементами может присутствовать; но при этом не обязательно будет происходить значимое взаимодействие, ориентированное на изменения, или переговоры. Проблема, которая должна быть рассмотрена аналитиком по вопросам культуры, будет заключаться в следующем: какие формы/элементы культуры можно отличить в лиминальном пространстве коммуникации? Существует слабое

взаимодействие между различными «изгнанными» культурными элементами. Может происходить индивидуальная ретерриториализация отдельных элементов, но между ними не происходит слишком большого рассогласования. В такой ситуации возможна статическая форма гибридности. В состоянии межкультурных переговоров существует активная форма взаимодействия между элементами пространства. Это взаимодействие может быть определено как переговоры о динамической и совместной форме гибридности. В межкультурном коммуникационном пространстве происходит движение к диалогу, принятию и взаимному уважению и поэтому можно определить аспекты этого движения. Проблема, которая должна быть рассмотрена аналитиком по вопросам культуры, будет заключаться в следующем: каким образом различные культурные элементы/формы ведут переговоры друг с другом для создания динамичной и основанной на участии формы гибридности? Ретерриториализация в этом состоянии больше не является индивидуальной, но становится оборотной или уже находится в состоянии переговоров. В третьем состоянии, состоянии межкультурной трансформации, само пространство превращается в состояние гибридной культурности. Пространство превращается в гибридное пространство, основанное на участии, форм и культурных элементов. Это состояние равенства. Однако этот тип гибридных межкультурных коммуникаций характеризуется интегрированными и живыми различиями. Слияние формирует новую культуру.

С другой стороны, состояние гомогенизированной кросс-культуры неоспоримо и, следовательно, не существует. Такое состояние будет означать, что все лиминальные коммуникационные пространства будут развиваться в одно и то же культурное конечное пространство. В случае гомогенизированной кросс-культуры опыт различных организаций/предприятий будет одинаковым во всем мире. Крайних случаев гомогенизированной кросс-культуры не существует. Люди принадлежат к разным культурам повсюду. В этом контексте различия между пространственным образованием как таковым и пространственными образованиями, их интерпретацией или деятельностью внутри них могут состоять прежде всего в элементах потребления, которые не имеют одинакового внешнего вида, в отличие от элементов производства, которые могут иметь одинаковый внешний вид (космические образования во всем мире имеют сходные характеристики). Потребление варьируется в зависимости от культурных различий. В гибридном состоянии кросс-культуры достаточно сложно сформулировать вопросы к культурному аналитику. Идея

заключается в формировании нового культурного пространства, хорошо известного, общего и принятого. Межкультурный диалог больше не будет рассматриваться как «межкультурный». В межкультурных пространственных образованиях можно найти множество примеров: гибридная межкультурность использования картофеля, использование риса или макарон. На этой основе формируется также гибридная кросс-культурность в межкультурном пространстве языков. При использовании других языков люди все реже ищут/вообще не ищут этимологическое происхождение слов. Они используют их только для общения. Многие слова из нескольких разных языков стали общими культурными знаниями без бремени исторических культурных коннотаций. Эти состояния, рассматриваемые в культурной лиминальности (сосуществование, переговоры и трансформация), могут рассматриваться как фазы в хронологическом смысле. Можно участвовать в переговорах, не проходя значительную фазу сосуществования. Фактически, многие лиминоидные пространства построены в процессе переговоров между организациями/предприятиями. Таким образом, три состояния, проанализированные выше, также можно рассматривать как непрерывный период времени, который начинается от сосуществования и движется в направлении идеальных переговоров к гибридной кросс-культуре.

Заключение [Conclusion]

Управление человеческими талантами на основе управления знаниями и управления компетенциями становится фундаментальной стратегией для любой международной компании, которая формирует привлекательный корпоративный социальный имидж на рынке. Слияние и новые приобретения, связанные с организационными изменениями в мире, должны рассматривать работника как основу знаний и обогащения и облегчать ему приобретение ряда навыков, ориентированных на межкультурные аспекты, благодаря чему работники смогут реализовать свой потенциал, способствуя созданию сильной приверженности проекту развития организации.

Идея переговорного пространства не обязательно подразумевает, что культурные элементы изменяются и развиваются в результате этих переговоров. Они могут оставаться неизменными и статичными в течение длительного периода времени. В какой-то момент общее пространство будет считаться прошлым, древним и несвойственным этому времени. Когда то же самое происходит в коммуникационном пространстве, предприятия должны найти новое состояние для переговоров, так как интерпретации

людей об этом конкретном пространстве изменяется во времени. Таким образом, когда предприятие находится в состоянии межкультурных переговоров в культурном пространстве, это означает, что многие представленные в нем культурные элементы сообщаются активным, но статичным образом. Этот факт позволяет использовать различные интерпретации. Если бы предприятие, присутствующее в межкультурном пространстве, находилось в состоянии сосуществования, было бы меньше шансов на гибридные интерпретации. Идентичности локализуются и глобализируются одновременно. Все чаще они состоят из перекрывающихся культурных фрагментов, а не из независимых национальных

рамков. В связи с этим нужно сосредоточить внимание на аспектах межкультурной коммуникации лингвальных пространств, а также на том, как эти пространства расположены между глобальным и локальным. Идея пограничных пространств межкультурной связи между глобальным и национальным связывается также с такими понятиями, как: зоны контакта, перемещение, смешивание, ретерриторизация, гибридизация и др. А гибридизованное состояние кросс-культуры может рассматриваться (в отдельных случаях межкультурного взаимодействия) как идеальное состояние культурного слияния.

Список литературы / References

- Aneas Álvarez M.A. (2003), *Cross-cutting intercultural competences in the company: a model for the detection of training needs* [*Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*], Doctoral Thesis [Tesis Doctoral], Barcelona, España, 752 p. (In Spanish).
- Aneas Álvarez M.A. (2009), "Intercultural competence: key competence in current organizations" ["Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales"], In: E. Soriano "Living between cultures: a new society" [*E. Soriano "Vivir entre culturas: una nueva sociedad"*], Madrid, ES: La Muralla, pp. 151–175. (In Spanish).
- Castro Medina J.P., García Castro I.C., Jaramillo López A.D. and Lozano Cubillos R.C. (2017), *Interculturality and its influence on the development of labor skills in METLIFE employees* [*La interculturalidad y su influencia en el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores de METLIFE*], Bogotá, Colombia, 76 p. (In Spanish).
- Chiavenato I. (2000), "Human resources management" ["Administración de Recursos Humanos"], In I. Chiavenato, *Quinta Edición, McGraw-Hill, Interamericana, S.A.*, Bogotá, Colombia, 442 p. (In Spanish).
- Gil Martínez M.A. and Vorontsova Yu. (2020), "The cross-cultural communications impact on increasing business profitability in digital technologies use", *E-Management*, vol. 3, no.1, pp. 27–35. (In Russian).
- "Guide to good practices in intercultural management" ["Guía de buenas prácticas de gestión intercultural"] (2020), *Jesuit service to migrants* [*Servicio Jesuita a Migrantes*], Red de Empresas Interculturales, Spain, 49 p. (In Spanish).
- Maldonado Cañón K.D. (2007), "The interculturality of international business" ["La Interculturalidad de los Negocios Internacionales"], *Universidad Empresa*, Bogotá, Colombia, no. 6 (12), pp. 261–91. (In Spanish).
- Lieber A. (2013), "The intercultural capacity for the internationalization of companies" ["La capacidad intercultural para

la internacionalización de empresas"], *Business Success* [*Éxito Empresarial*], no. 244, pp. 1–4. (In Spanish).

Stefoni C. (2017), *Pedagogical guide for intercultural, anti-racist and gender-sensitive education: ideas, experiences and tools* [*Guía pedagógica para una educación intercultural, anti-racista y con perspectiva de género: ideas, experiencias y herramientas*], Priem & Fusupo, Santiago, Chile, 82 p. (In Spanish).

Zapata-Barrero R. (2019), "Cultural citizenship, Interculturality, public space and inclusion policies: a proposal for young people from diverse neighborhoods" ["Ciudadanía cultural, interculturalidad, espacio público y políticas de inclusión: una propuesta para jóvenes de barrios diversos"], In S. Ripol Carulla, (Coord.), *Jornadas sobre "Derecho, migración y empresa"*, Marcial Pons, Barcelona, Spain, pp. 409–430. (In Spanish).

Анализ текущей ситуации в сфере применения электронных сервисов в сирийских банках и перспектив их развития

Васильева Елена Викторовна¹

Д-р экон. наук, ORCID: 0000-0002-0054-832X, e-mail: evvasileva@fa.ru

Алханнаш Ахмад¹

Аспирант, ORCID: 0000-0002-8483-6926, e-mail: ahmedhanash04@gmail.com

¹ ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет), 125993, Ленинградский пр-т, 49, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Исследование направлено на определение уровня электронных услуг, представленных в сирийских банках, и выявление уровня их соответствия трендам современных технологических разработок. Проведено сравнение ведущих сирийских банков, применяющих концепцию электронного сервиса, с лучшими практиками использования информационных технологий для предоставления услуг среди мировых банков.

Исследование показало, что несмотря на то, что банковский сектор в Сирии стремится быть современным и совершенствоваться наравне с технологическим развитием, наблюдается значительное сокращение использования электронного банкинга. Сирийским банкам требуется придерживаться соблюдения достаточного числа материальных и технических требований для реализации концепции реального электронного обслуживания. Среди первоочередных задач выделены расширение использования электронных денег в стране, сети банкоматов, банковских карт. Однако, чтобы достичь уровня мировых банков, важно переходить к цифровой омниканальной стратегии развития.

В качестве примера реализации экосистемных проектов рассмотрены примеры ведущих российских компаний, которые строят свою экосистему вокруг клиентов на основе принципа LifeStyle Banking. На основе российской практики в статье представлен ряд рекомендаций, которые позволят улучшить электронный банкинг Сирии. Это позволит стране не только восстановить банковскую систему, но и даст возможность идти в ногу с мировыми технологическими достижениями, а также конкурировать с международными банками.

Ключевые слова: банк, электронные банковские сервисы, качество электронного банковского сервиса, информационные технологии, омниканальность, платформа, мобильное приложение, экосистема

Для цитирования: Васильева Е.В., Алханнаш А. Анализ текущей ситуации в сфере применения электронных сервисов в сирийских банках и перспектив их развития // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 101–111. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-101-111



Analysis of the current situation in the field of electronic services in Syrian banks and prospects for their development

Elena V. Vasilieva¹

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: 0000-0002-0054-832X, e-mail: evvasileva@fa.ru

Ahmad Alhannash¹

Postgraduate Student, ORCID: 0000-0002-8483-6926, e-mail: ahmedhanash04@gmail.com

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, 49 Leningradskii Pr., Moscow, 125993 Russia

Abstract

The study is aimed at determining the level of electronic services provided in Syrian banks and identifying the level of their compliance with the trends of modern technological developments. The authors make the comparison of the Syrian banks with the best practices of using information technologies to provide their services by world banks that use the concept of electronic service.

The study showed, that despite the banking sector in Syria is striving to be modern and improve along with technological developments, there is a significant reduction in the use of electronic banking. Syrian banks are required to adhere to a sufficient number of material and technical requirements to implement the concept of a real electronic service. Among the priority tasks the authors highlight the expansion of the use of electronic money in the country, the network of ATM machines, bank cards. However, in order to reach the level of global banks, it is important to move to a digital omnichannel development strategy.

As an example of the implementation of ecosystem projects, the paper considers some of leading Russian companies that build their ecosystem around customers based on the principle of "Lifestyle Banking". Based on Russian practice, the article presents a number of recommendations that will improve the electronic banking of Syria. This will allow the country not only to restore the banking system, but also give the opportunity to keep up with global technological advances, as well as compete with international banks.

Keywords: bank, electronic banking services, quality of electronic banking services, information technology, omnichannel, platform, mobile app, ecosystem

For citation: Vasilieva E.V., Alhannash A. (2021). Analysis of the current situation in the field of electronic services in Syrian banks and prospects for their development. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 101–111. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-101-111



Введение [Introduction]

Технологическое развитие нашло отражение в развитии экономической деятельности в целом и в банковской сфере в частности. Большинство услуг, предоставляемых клиенту, требует поддержки со стороны информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ). В современной жизни технологии облегчают завершение банковских транзакций, сокращают усилия и время для их проведения, делают быстрыми коммуникации, создают разные каналы для общения с клиентами. Банковские услуги осуществляются по-разному – теперь задействованы не только банкоматы, но и реализуется система электронных денег, проводятся банковские операции на дому. Происходит глобальная смена формата взаимодействия с клиентами: потребители повсеместно переходят на интернет-, мобильные, терминальные каналы, являющиеся альтернативой традиционному посещению отделений. Такие изменения в моделях потребителей заставили современные банки быстро реагировать, чтобы обеспечить сохранение своей доли на рынке. Развитие банковских услуг стало одной из важных и современных тенденций, которые в последние годы значительно расширились. Речь идет не только о востребованности банковских мобильных сервисов. Современный тренд – омниканальная стратегия и платформенные решения для поддержки всех запросов клиентов, которые могут возникнуть на его жизненном пути.

Переход от традиционного банковского бизнеса к бизнесу электронного банкинга требует изменений в стратегии банка, будь то на внутреннем или внешнем уровне. Решение о переходе принимается после проведения специализированного исследования рынка с изучением материальных и финансовых возможностей банка для покрытия расходов на это изменение, а также факторов, влияющих на процесс перехода на электронный банкинг. Рассмотрим, насколько банковская система Сирии обладает потенциалом, чтобы быстро преодолеть кризис военного периода и достичь современного уровня развития банков других стран.

Исследование направлено на выяснение того, насколько сирийские банки могут развиваться с учетом стремительных изменений в сфере ИКТ, активно внедряя все последние достижения в ИКТ и менеджменте в процессы предоставления банковских услуг клиентам в свете сложных обстоятельств в стране. Главным результатом является формулировка некоторых предложений по улучшению и развитию электронных банковских услуг в сирийских банках.

Проблема исследования [Research problem]

Банковский сектор – один из наиболее важных секторов экономики. Особенно возрастает роль банковского сектора в развитии экономики страны в периоды войн и кризисов. С его помощью Сирия пытается вывести свою экономику из состояния рецессии в состояние активной экономики, в том числе через переход к электронным банковским услугам и отход от традиционных средств.

По сравнению с большинством банков, работающих в соседних странах и других странах мира, в банковской сфере Сирийской Арабской Республики есть ряд факторов, которые являются сдерживающими для проведения революционного внедрения ИКТ.

Несмотря на это, сирийский банковский сектор стал свидетелем значительного развития в последние годы, что считается результатом великих реформ, затронувших этот сектор, которые способствовали созданию банковского сектора, характеризующегося разнообразием, открытостью и способностью к непрерывному развитию, и этот сектор основан на разнообразной базе государственных, частных и исламских банков. Помимо законодательной и современной структуры банковского сектора, будь то с точки зрения количества финансовых институтов или качества предоставляемых услуг, их качества и скорости, а также в отношении структуры банковского сектора в сирийской экономике, он работает под контролем Центрального банка Сирии. Всего на сирийском рынке функционируют 6 государственных банков в дополнение к Центральному банку Сирии, которые конкурируют с 11 частными банками. Также в Сирии есть 3 исламских банка. В таблице 1 приведены банки, работающие в Сирии с учетом их филиалов¹.

Электронная банковская услуга появилась в Сирии недавно. Следует отметить, что электронные сервисы применяют в ее фактической форме за исключением Банка недвижимости (Syrian Real Estate Bank), который имеет ряд ограничений, особенностей и отличий в некоторых деталях работы от других банков. Это поднимает вопросы о причинах задержки появления этой технологии и трудностях, с которыми можно столкнуться с ее применением.

¹ Официальный сайт Центрального банка Сирии. Режим доступа: www.banquecentrale.gov.sy (дата обращения: 20.01.2021)

Таблица 1

Банки, действующие в Сирии

Table 1. Banks operating in Syria

Наименование банка [Name of the bank]	Количество филиалов [Number of branches]
<i>Государственные банки [State-owned banks]</i>	
Сберегательный банк [Saving Bank]	57
Популярный Кредитный Банк [Popular Credit Bank]	65
Банк недвижимости [Syrian Real Estate Bank]	23
Сельскохозяйственный банк [Agricultural Bank]	106
Промышленный банк [Industrial Bank]	17
Сирийский коммерческий банк [Commercial Bank of Syria]	71
Центральный банк [Central Bank of Syria]	12
<i>Частные банки [Private banks]</i>	
Банк Сирии и Залива [Syria Gulf Bank]	-
Библос Банк [Byblos Bank]	12
Банк Ауди [Bank Audi]	10
Арабский банк [Arab Bank]	21
Международный банк торговли и финансов [International Bank for Trade and Finance]	20
Банк Сирии и Зарубежья [Bank of Syria and Overseas]	30
Бео Сауди Франси Банк [Banque Bemo Saudi Fransi]	24
Национальный банк Катара (Сирия) [Qatar National Bank (Syria)]	9
Восточный Банк [Eastern Bank]	4
Банк Франсабанк (Сирия) [Fransabank Syria]	6
Банк Сирии и Иордании [Bank of Jordan-Syria]	9
<i>Исламские банки [Islamic banks]</i>	
Аль Барака Банк (Сирия) [AlBaraka Bank Syria]	2
Сирия Международный Исламский Банк [Syria International Islamic Bank]	19
Шам Банк [Cham Bank]	7

Источники: [Центральное статистическое управление, «Статистический сборник за 2019 год, глава финансовой отчетности», Дамаск, Сирия]

Sources: [Central Bureau of Statistics (Syria), "Statistical Compendium for 2019, Chapter of Financial Statements", Damascus, Syria]

Концепция электронного банковского сервиса [Electronic banking service concept]

Потенциал развития технологий позволяет рассматривать электронный банкинг как один из самых перспективных способов предоставления банковских услуг.

Термин электронный банкинг — сложное и всеобъемлющее выражение всех концепций, которые возникли в начале девяностых годов как концепция удаленных финансовых услуг (Remote Electronic Banking, Home Bank или Online Banking) и банковского самообслуживания [Jayshree, 2018]. Согласно этим концепциям, банковские процессы пересматривались с позиции, когда клиенты могут управлять своими счетами из дома, офиса или любого другого места, в то время, когда им это удобно. Другими словами, это может быть выражено как «финансовые услуги в любое время и в любом месте» [Malhotra,

2014]. Электронный банкинг также определяется как все операции или деятельность, которая проводится, осуществляется или продвигается банками или финансовыми учреждениями с помощью электронных или оптических средств: компьютеров, банкоматов, сети «Интернет» (далее — Интернет), цифровых телефонов и других средств в дополнение к операциям, выполняемым эмитентами электронных карт и всеми учреждениями, которые занимаются электронными денежными переводами [Liang, Pei-Ching, 2015].

Некоторые авторы считают, что электронный банкинг — операции, которые проводятся, выполняются или продвигаются с помощью электронных средств [Shaikh, Karjaluoto, 2015; Foroughi, Iranmanesh, 2019]. Другие считают, что концепция электронного банкинга заключается в предоставлении традиционных или новаторских услуг посредством использования открытых электронных средств связи с целью

увеличения своей доли на банковском рынке и снижения затрат или как средство расширения своей деятельности внутри и за пределами национальных границ [Steve & Mahmood, 2009].

В концепции электронного банкинга также говорится, что это процедуры электронных транзакций, из которых Интернет является одной из наиболее важных форм. Таким образом, они представляют собой виртуальные банки, которые создают для них электронные веб-сайты в Интернете, чтобы предоставлять те же услуги, что и веб-сайт банка, такие как снятие средств, оплата и перевод без необходимости обращения клиента в банк [Püschel H. et al, 2010].

Основываясь на этих определениях, можно сформулировать общую концепцию электронных банков, которые представляют собой не что иное, как электронные учреждения, работающие для передачи традиционных и современных банковских продуктов и услуг клиентам через Интернет, что позволяет им получать доступ к своим счетам и проводить операции в любое время и из любого места.

Самое главное, что электронный банкинг обеспечивает получение дополнительных выгод от банковских услуг: сокращение времени и усилий для клиента, сокращение затрат на работу и увеличение прибыли для банка. Именно это заставило банки постепенно отказаться от бумажной системы в обмен на использование электронной для работы со своими клиентами [Скиннер, 2014; Karpuzcu, 2011].

Электронный банковский сервис в Сирии и его распространение [Electronic banking service in Syria and its distribution]

Применение информационных технологий в целом было принято в Сирии в ответ на стремительное развитие мира связи и информатики, а также в качестве первого и основного шага для комплексного проекта электронного правительства, который направлен на обеспечение более высокого уровня предоставления услуг сирийским гражданам, осуществляемых Министерством связи, Министерством финансов, Министерством экономики и торговли, в дополнение к Центральному банку Сирии.

С 2006 г. на сирийском банковском рынке появилась и стала значительно развиваться система электронных банковских платежей и предоставления электронных банковских услуг с использованием доступных средств связи, таких как услуги банкоматов (Automated Teller Machine, далее — АТМ) и точек электронного анализа POS (от англ. Point of Sale — точка продажи) [Alazzawi & Altmimi, 2015], а также управление счетами через стационарный телефон, по которому клиент может связаться

с банком для проведения финансовых операций. В банковских операциях, таких как запрос об остатках и переводы между ними, все сирийские банки поддерживают услугу перевода из одного банка в другой, поскольку они связаны друг с другом через сеть, подключенную к Центральному банку Сирии².

Несмотря на это, служба электронного банкинга в Сирии все еще несколько отстает из-за кризиса, который страна пережила почти десять лет назад, в дополнение к экономическим санкциям, введенным другими странами, которые остановили это развитие. В связи с этим система электронного банкинга нуждается во многих улучшениях, чтобы идти в ногу с технологическим развитием и обеспечивать наилучшее обслуживание клиентов.

Однако появление частных банков в банковском бизнесе в Сирии создало атмосферу честной конкуренции, и каждый из них начал стремиться привлекать клиентов из других банков, предоставляя конкурентоспособные услуги и возможности. Одним из таких направлений этих банков были услуги электронных банковских платежей, но несмотря на это, Сирийский коммерческий банк и Агентство недвижимости остались в авангарде, поскольку они являются наиболее распространенными и инвестирующими банками в области электронных банковских платежных услуг. Для простого сравнения, количество банкоматов, принадлежащих этим двум банкам, превышает общее количество банкоматов, установленных этими банками. В таблице 2 показана доля местных банков, работающих в Сирии от электронных банковских услуг^{3,4,5} [Statistical Digest, 2019)] (табл. 2).

Из-за большого количества сирийских банков трудно обсуждать каждый банк в отдельности. Лучший государственный банк — Банк недвижимости, который для предоставления своих услуг использует информационные технологии. Он будет сравниваться с самым слабым государственным банком, который использует ИКТ, а именно Промышленным банком (Industrial Bank). В настоящее время сирийский Банк недвижимости владеет Электронной расчетной палатой (Electronic Clearing House) и электронным порталом «Портал банка недвижимости для

² Там же.

³ Там же.

⁴ Federal Financial Institutions Examination Council (2003) // E-banking Booklet. IT Examination Handbook. Режим доступа: <https://www.ffiec.gov> (дата обращения: 20.01.2021).

⁵ Portal ebank. Режим доступа: <https://ebank.reb-sy.com/ebank/Public/Home/Index/Aboutus> (дата обращения: 20.01.2021).

электронных платежей»⁶, который предоставляет услуги банка через Интернет. Банк недвижимости владеет серверной комнатой и помещением центра обработки данных, в которой размещается оборудование в соответствии с международными условиями. Это позволило банку управлять своими банкоматами в первый же год на 90 %. В дополнение сотрудники банка отличаются молодым возрастом и стремлением к жизни, это сирийцы, которые учились в сирийских университетах, и поэтому их основная цель — развивать банк. Но банк все еще страдает от плохого маркетинга своих услуг, и 92 % сирийского общества ничего не знают о портале электронных услуг в банке. Причиной плохого продвижения банка является то, что

ему не разрешено создавать отдел маркетинга для своих услуг в дополнение к уже существующим обычным рабочим местам. Кроме того, препятствием развитию электронного банка является отсутствие закона, разрешающего электронную подпись и закона против электронной кражи [Talal & Fatter, 2011; Tala, 2018; Housen & Aboud, 2012].

Что касается Сирийского промышленного банка, у него нет электронной банковской системы. Автоматизация работы в этом банке проведена на 40 %: совсем недавно внедрены коммуникационные технологии, в том числе связь между его отделениями осуществляется по факсу [Rouleta, 2019]. В таблице 3 показаны различия между Банком недвижимости и Промышленным банком.

⁶ Portal ebank. Режим доступа: <https://ebank.reb-sy.com/ebank/Public/Home/Index/Aboutus> (дата обращения: 20.01.2021).

Таблица 2

Доля местных банков, работающих в Сирии с помощью электронного банковского обслуживания

Table 2. Percentage of local banks operating in Syria with electronic banking services

Конкурирующие банки [Competing banks]	Количество точек продаж [Number of points of sale]	Количество офисов [Number of offices]	Количество карточек [Number of cards]
<i>Государственные банки [State-owned banks]</i>			
Коммерческий банк [Commercial Bank of Syria]	350	470	828 500
Промышленный банк [Industrial Bank]	-	26	-
Банк недвижимости [Syrian Real Estate Bank]	2 080	380	690 000
Сельскохозяйственный банк [Agricultural Bank]	-	-	-
Кредит Банк [Popular Credit Bank]	-	14	-
Сберегательный банк [Saving Bank]	-	30	-
Всего [Total]	2 430	876	1 518 500
<i>Традиционные частные банки [Traditional private banks]</i>			
Бео Сауди Франси Банк [Banque Bemo Saudi Fransi]	50	69	95 340
Международный банк торговли и финансов [International Bank for Trade and Finance]	45	36	75 500
Банк Сирии и Зарубежья [Bank of Syria and Overseas]	24	44	48 620
Библос Банк Сирия [Byblos Bank Syria]	35	15	45 550
Банк Ауди Сирия [Bank Audi Syria]	30	48	42 000
Арабский банк, Сирия [Arab Bank, Syria]	25	27	28 500
Банк Сирии и Залива [Syria Gulf Bank]	22	22	15 250
Франсабанк Сирия [Fransabank Syria]	18	8	12 230
Банк Сирии и Иордании [Bank of Jordan-Syria]	12	13	8 164
Восточный банк [Eastern Bank]	10	10	5 530
Катарский международный банк [International Bank of Qatar]	-	13	3 400
<i>Исламские частные банки [Islamic Private Banks]</i>			
Шам Исламский Банк [Cham Islamic Bank]	-	2	25 450
Исламский Международный Банк [International Islamic Bank]	-	19	22 000
Аль-Барака исламский банк [Al Baraka Islamic Bank]	-	25	2 500
Всего [Total]	276	351	430 034
Итого [Result]	2 706	1 146	1 558 534

Источники/Sources: [Statistical Digest, 2019; <https://www.ffiec.gov>; <https://ebank.reb-sy.com>]

Таблица 3

Сравнение Банка недвижимости и Промышленного банка в области электронного банковского обслуживания

Table 3. Comparison of the Real Estate Bank and the Industrial Bank in the field of electronic banking

Банковские сервисы [Banking services]	Банк недвижимости [Real Estate Bank]	Промышленный банк [Industrial Bank]
Банковская система [Banking system]	Онлайн, довольно развитая банковская система [Online, fairly developed banking system]	Офлайн [Offline]
Система электронных услуг [Electronic services system]	Сайт www.reb.sy как разработка в Интернете [Website www.reb.sy how to develop on the Internet]	Нет [No]
АТМ	180 банкоматов [180 ATM]	6 банкоматов [6 ATM]
POS	Более 3 000 [More than 3000]	Нет [No]
Электронные карты [Electronic cards]	500 000 карт [500,000 cards]	Менее 10 000 карт [Less than 10,000 cards]
Мобильный банк [Mobile Bank]	Предоставляет мгновенные сообщения только для клиентов банка [Provides instant messages only for bank customers]	Нет [No]
Персонал [Staff]	Мотивированная эволюция [Motivated evolution]	Рутинная [Routine]

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

Из таблицы 3 следует, что между двумя банками есть большие различия. Также очевидно, что необходимо сосредоточиться на полном развитии сирийских банков и сделать их на таком уровне, чтобы можно было конкурировать с международными банками.

Нет сомнений в том, что сирийский кризис сильно повлиял на развитие электронных банковских услуг в Сирии, и в следующей таблице показаны масштабы ущерба, нанесенного сирийским банкам

с начала кризиса в 2011 г., и то, как снизилась стоимость операций, выполняемых через банкоматы для сирийского банка недвижимости и промышленного банка (табл. 4).

Предыдущие данные показывают нам развитие операций, выполняемых в банкоматах как сирийского газового, так и промышленного банка. Достигнув своего пика в 2010 г., количество таких операций начало снижаться со скоростью более 80 % в первый квартал 2011 г. (в начале сирийского

Таблица 4

Развитие электронных операций, осуществляемых через Банк недвижимости и Промышленный банк

Развитие	Стоимость, млрд					
	2013 г.	2012 г.	2011 г.	2010 г.	2009 г.	2008 г.
Эволюция стоимости электронных транзакций, совершаемых в пунктах Банка недвижимости	8,5	22,1	231,77	613,97	550,05	508,97
Развитие электронных операций, осуществляемых в пунктах Сирийского промышленного банка	3,89	9,7	30,2	64,56	61,2	50,17

Источники: [Arican, 2008; Liang, Pei-Ching, 2015; Shaikh, Karjaluo, 2015]

Table 4. Development of electronic transactions carried out through the Syrian Real Estate Bank and the Industrial Bank

Development	Cost, billion					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
The evolution of the cost of electronic transactions made in the bank points of sale of the Syrian Real Estate Bank	8,5	22,1	231,77	613,97	550,05	508,97
Development of electronic transactions carried out in the bank points of sale of the Syrian Industrial Bank	3,89	9,7	30,2	64,56	61,2	50,17

Sources: [Arican, 2008; Liang, Pei-Ching, 2015; Shaikh, Karjaluo, 2015]

кризиса), и это указывает на важность безопасности и стабильности как наиболее важных факторов, способствующих успеху и развитию электронных банковских услуг в целом.

Также следует отметить, что необходимо использовать принципы, которые были озвучены в исследовании А. Сираджем [Seraj, 2017]. Зная основные требования, необходимые для развития электронного банкинга в Сирии, и придя к наиболее важным осям, которые сирийские банки должны принять, чтобы максимизировать выгоду от современных приложений ИКТ в сирийском банке, мы упоминаем два наиболее важных из них:

- необходимо увеличить инвестиции сирийских банков в банковские информационные технологии, чтобы помочь диверсифицировать и улучшить предоставляемые ими банковские услуги, используя преимущества коммуникационной и информационной революции;
- важно развитие сети связи между головным офисом каждого банка и остальными его филиалами с целью обеспечения скорости обращения данных клиентов и проведения необходимых расчетов по ним;
- формирование банковской сети позволит ей стать электронным мостом между банками, с одной стороны, а компаниями и клиентами, с другой, и ее цели должны заключаться в отслеживании повседневных событий в инвестиционном банковском секторе на местном и международном уровнях;
- необходимо расширить использование электронных денег, распространить услуги банкоматов и расширить использование банковских карт в качестве инструмента для снятия средств и кредита в дополнение к предоставлению различных услуг, таких как запись электронных платежных поручений, которые требуются клиентам для расчетов по своим финансовым и коммерческим операциям.

Лучшие практики современных российских банков [Best practices of modern Russian Banks]

До недавнего времени основным способом развития розничного бизнеса банков России являлось наращивание филиальной сети. Появление новых технологий удаленного взаимодействия с клиентами, а также сложность управления многофилиальной сетью привели к значительному сокращению отделений. Тем не менее, нельзя сказать, что электронный банкинг стал полноценной заменой других форм банковских услуг. Клиенты и сегодня не готовы отказаться от обращения в филиалы. Даже те клиенты, которые регулярно используют Интернет и инновационные технологии, вероятнее пойдут

в отделения для совершения важных и крупных денежных операций, чем воспользуются интернет-функционалом. Многоканальность, то есть привлечение как можно большего числа клиентов посредством всех существующих платформ, показала свое несовершенство. В условиях роста объемов транзакционных операций заметно ухудшилась эффективность процессов, поскольку продолжали использоваться технологии, унаследованные от одноканальных традиционных предшественников. Экстренное внедрение каналов обслуживания увеличило объемы необходимых ИКТ-сценариев в отношении одной бизнес-операции, и все это происходило при характерных для большинства российских банков разрозненности информационных систем и децентрализованной ИКТ-архитектуры. И вместо того, чтобы сосредоточить внимание на новых инновационных каналах для новых продуктов и услуг, банкам приходилось бороться за снижение расходов и рационализацию работы отделений.

Будущее банкинга за синтезом дистанционных каналов обслуживания и классического банкинга в отделениях. Поэтому в настоящее время банки переходят от работы по принципу многоканальности к омниканальности. Отличие многоканальности от омниканальности в степени интегрированности каналов [Arican, 2008; Ramadan, 2016]. В омниканальном подходе в восприятии клиентов все каналы — не разные сервисы, а один⁷. Становится абсолютно прозрачной граница между офлайн-операциями в отделениях и онлайн — в удаленных каналах. Омниканальность представляет собой маркетинговую стратегию продвижения, задачей которой является объединить различные каналы, такие как веб-сайты, приложения, социальные сети, электронные купоны, рор-уп («всплывающие») магазины, в одно целое⁸. А такой новый формат взаимоотношений банка и розничных клиентов, поддерживаются ИКТ-проектами развития единой фронтальной системы банка.

Российские банки-лидеры в борьбе за клиента в последние годы наряду с внедрением омниканального подхода реализуют платформенную стратегию, в которой вокруг клиента создается особая экосистема, где в едином банковском приложении реализуются с помощью одного клика любые его потребности,

⁷ Goldhill J. (2015) The age of omnichannel banking. Transform. Режим доступа: <http://www.transformuk.com/wp-content/uploads/2015/03/Transform-UK-The-Age-of-Omnichannel-Banking-Report.pdf> (дата обращения: 20.01.2021).

⁸ Omni-channel banking. Global banking & finance review, 2015. Режим доступа: <http://www.globalbankingandfinance.com/omni-channel-banking/> (дата обращения: 20.01.2021).

которые могут возникнуть на протяжении дня или всего жизненного пути, все сценарии использования различных продуктов или услуг — от покупки продуктов и заказа такси до аренды недвижимости или получения образования. Это новый принцип LifeStyle Banking. На базе такой единой платформы одной компании интегрируются собственные и партнерские сервисы, тем самым предвосхищая потенциальные пользовательские запросы, улучшая опыт взаимодействия с банковскими предложениями, а в результате полностью привязывая своих клиентов к единому бренду. Банк через экосистему встраивается в цепочку добавленной стоимости во многих сегментах, а взамен партнеры получают доступ к данным о клиентах. Например, экосистема Сбера охватила сразу несколько вертикалей. Новые предложения этой компании строятся вокруг возможных клиентских потребностей вне привычных ее профильных сервисов. Если в 2019 г. в экосистему Сбера входило 20 разных компаний, то на сегодня число экосистемных проектов выросло до 48, включая образование («Деловая среда»), трудоустройство (Rabota.ru), телемедицину (совместно с DocDoc), интернет-торговлю (Яндекс.Маркет, маркетплейсы «Беру!» и Bringly), доставку еды (DeliveryClub совместно с Mail.Ru), недвижимость («ДомКлик») и др. Новую экосистемную парадигму внедряют также «Тинькофф», Банк ВТБ (ПАО), РСХБ, АО «Альфа-Банк». По стратегии экосистемных платформ банки начинают вести проекты в здравоохранении, образовании, ритейле и отчасти транспорте.

Технологическую основу банкинга составляет многокомпонентная платформа BaaS (Banking-as-a-Service, Банкинг как услуга), когда сложные банковские приложения существуют в виде веб-сервисов. Привязанность клиента к платформе возникает тогда, когда все сервисы системы интегрированы между собой, а вокруг создается экосистема решений платформы⁹.

С точки зрения ИКТ-архитектуры, это означает переход от «монолитных» независимых систем, каждая из которых обслуживает ограниченное число каналов, реализуя собственную бизнес-логику и набор сервисов, к единой архитектуре фронтальных приложений. Она отражает сервисную модель, обеспечивает оптимальный клиентский интерфейс с учетом особенностей канала, опирается на единый бизнес-узел всей сети. Основой экосистемы все же является платформа. При реализации омниканальности уже создается

единая бизнес-логика операций. Открытые интерфейсы и совместимость различных сервисов экосистемы обеспечивается через программные интерфейсы, сервисы идентификации, быстрого обмена данными и др.

Информационная система платформы реализуется как единая архитектура фронтальных приложений в системе с поддержкой возможности создавать переиспользуемые в разных каналах сервисы [Васильева и др., 2020]. Все бизнес-процессы, которые отличаются по характеру реализации в зависимости от канала, но реализуются в процессе выполнения конкретной бизнес-задачи имеют общее каналонезависимое API. Единый идентификатор ID и подписки — важные составляющие функционирования платформенного решения. Идентификаторы есть у многих флагманов экосистемного движения: «Яндекс.Паспорт» у «Яндекса», «Сбербанк ID» у Сбера, Mail ID у Mail.ru Group. Mail ID распространяется на сервисы: «Одноклассники», «ВКонтакте», почтовую службу Mail.Ru, службу доставки Delivery Club, такси Ситимобил и пр. ID клиента позволяет собирать и объединять все данные по клиентам. Полученная информация используется компаниями для продвижения собственных продуктов или в рекламных сервисах, а в целом позволяет повысить клиентскую вовлеченность в экосистему. Чтобы клиент увидел дополнительную ценность и начал использовать идентификаторы, создаются программы лояльности или подписки. В 2018 г. «Яндекс» запустил подписку «Плюс», в 2019 г. Mail.ru Group — Combo. Есть подписки на видеостриминг с бесплатной мобильной связью и безлимитным Интернетом и «Марвин Колонка» у МТС. Предложения «Тинькофф» основаны на повышенном кэшбэке за сервисы платформы компании, «Сбер» вовлекает клиентов в свою экосистему через скидки и бонусы «Спасибо».

Фокус в экосистемных проектах делается на партнерские связи, роста трафика и, конечно же — на технологии: уникальность сервисов, мессенджеры, искусственный интеллект. Яндекс работает над включением в функционал работу беспилотников. Все флагманы экосистемных платформ продвигают своих голосовых помощников. В 2018 г. появилась «Алиса» от Яндекс, в 2019 г. — «Олег» от Тинькофф, «Маруся» от Mail.ru Group, «Марвин» от МТС. А в 2020 г. Сбер получил контроль в Центре речевых технологий, а, значит, стоит ожидать новый сервис.

Сегодня можно утверждать, что российская практика развития банковской сферы имеет редчайшие примеры стратегического применения технологий. Если говорить о развитии цифровизации банков Сирии на послевоенный период,

⁹ Как российские компании строят экосистему. Режим доступа: <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (дата обращения: 20.01.2021).

то следует не восстанавливать былое, а следовать современным тенденциям и смотреть на шаг вперед, как это делается банками-лидерами в России.

Заключение [Conclusion]

В настоящее время, несмотря на усилия сирийского правительства по обеспечению требований к электронным банковским услугам в сирийских банках, сирийские банки по-прежнему страдают от отсутствия реального электронного банковского бизнеса, что влияет на способность банков предоставлять основные услуги своим клиентам и увеличивает разрыв между ними и международными банками. Это происходит в результате кризиса, который Сирия переживает на протяжении многих лет, и который привел к сокращению привлечения иностранных инвестиций. А это, в свою очередь, привели к отставанию сирийского банковского бизнеса от мировых банков.

Во избежание ошибок и недостатков, которые были отмечены в исследовании, мы рекомендуем комплекс предложений, которые позволят улучшить качество электронных банковских услуг, а именно:

- развивать банковскую среду таким образом, чтобы она сыграла важную роль в восстановлении экономики страны;
- работать над тем, чтобы распространить культуру интернет-банкинга в обществе: повысить осведомленность клиентов, а также банковских работников о важности электронных банковских услуг;
- развивать инфраструктуру, от которой будут зависеть процесс предоставления новых услуг. Внедрение электронного банкинга во все виды деятельности банков, других организаций и граждан требует продолжения внедрения современных технологий в области связи, развития внутренних

и внешних сетей, разработки средств защиты и безопасности, в дополнение к обучению человеческих кадров в области культуры;

- чтобы сформировать банковскую сеть как электронный мост между банками и клиентами, важно отслеживать ежедневные изменения в инвестиционном секторе на местном и международном уровнях, отменить функциональную бюрократию и активировать принцип децентрализации в сирийских банках;
- также важно работать над внесением поправок в законы, постановления и законодательство, касающиеся электронного банкинга, в соответствии с международным законодательством и постановлениями;
- чтобы быть на одном уровне с мировыми банками, сирийским важно нужно не только преодолеть сложившийся разрыв, а внедрить в управление и обеспечение современные технологии. Это не только переход к электронному банкингу, а реализация цифровой омниканальной экосистемной стратегии развития. В этом случае могут быть даны следующие рекомендации: проактивное предоставление услуг через автоматическое сопоставление изменений в жизни клиента, отслеживание цифрового движения клиента для создания персональных предложений (customer sensing), усиление стратегии развития онлайн каналов обслуживания как приоритетных, измерение и мониторинг работы персонала, мотивация и вознаграждение, новые модели поведения и развитие корпоративной культуры, усиление цифрового бренда, применение распределенной модели с едиными сервисами.

Как следует из перечня рекомендаций, омниканальность клиентского сервиса на 360° — масштабный проект, в котором задействованы менеджмент, управление территориальных сервисов, информационно-коммуникационные технологии и маркетинг.

Список литературы

- Васильева Е.В., Солянов К.С., Коневцева Т.Д. (2020). Адаптивное хранилище данных как технологический базис экосистемы банка // *Финансы: теория и практика*. № 24 (3). С. 132–146.
- Скиннер К. (2014). Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им. М.: Манн, Иванов и Фербер. 320 с.
- Alazzawi A., Altmimi L. (2015). Effect of information communication technology investment on the probability of Jordanian Bank // *European Journal of Business and Management*. No. 28 (7). Pp. 166–173.
- Arican A. (2008). *Multichannel marketing: metrics and methods for on and offline success*. NY: Wiley Publishing. 300 p.
- Foroughi B., Iranmanesh M., Hyun S.S. (2019). Understanding the determinants of mobile banking continuance usage

References

- Alazzawi A. and Altmimi L. (2015), “Effect of information communication technology investment on the probability of Jordanian Bank”, *European Journal of Business and Management*, no. 28 (7), pp. 166–173.
- Arican A. (2008), *Multichannel marketing: metrics and methods for on and offline success*, Wiley Publishing, New York, USA.
- Foroughi B., Iranmanesh M and Hyun S.S. (2019), “Understanding the determinants of mobile banking continuance usage intention”, *Journal of Enterprise Information Management*, no. 6 (32), pp. 212–220. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0237>.
- Housen A. and Aboud |M. (2012), “The reality of the use of e-payment techniques in Syrian banks: An analytical study”, *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies. Economic and Legal Sciences Series*, no. 5 (34), pp. 339–357.

- intention // *Journal of Enterprise Information Management*. No. 6 (32). Pp. 212–220. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0237>.
- Housen A., Aboud M. (2012). The reality of the use of e-payment techniques in Syrian banks: an analytical study // *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies. Economic and Legal Sciences Series*. No. 5 (34). Pp. 339–357.
- Karpuzcu T. (2011). Impact of e-services on customer satisfaction. GmbH: LAP Lambert Academic Publishing. 124 p.
- Liang C.-C., Pei-Ching W. (2015) Internet-banking customer analysis based on perceptions of service quality in Taiwan // *Total Quality Management and Business Excellence*. № 5 (26). Pp. 550–568.
- Malhotra J.S. (2014). Multi-channel Optical Communication. Saarbrücken: Scholars' Press. 220 p.
- Püschel, J., Afonso Mazzon, J., Mauro C. Hernandez, J. (2010). Mobile banking: proposition of an integrated adoption intention framework // *International Journal of Bank Marketing*. No. 28 (5). Pp. 389–409. <https://doi.org/10.1108/02652321011064908>.
- Ramadan S. (2016). Omnichannel marketing: the roadmap to create and implement omnichannel strategy for your business. CA: Trader University, California, USA. 66 p.
- Rouleta M. (2019). The strategy for qualifying syrian public banking institutions // Thesis submitted for a PhD in Economic Sciences. Damascus: Damascus University. Pp. 149–157.
- Seraj A. (2017). The Impact of the global agreement on the liberalization of services on the competitiveness of the Syrian banking sector, Ph.D. Thesis. Damascus: Damascus University. Faculty of Economics. 41 p.
- Shaikh A., Karjaluoto H. (2015). Mobile banking adoption: a literature review // *Telematics and Informatics*. No. 32 (1). Pp. 129–142.
- Statistical Digest (2019). Head of financial statements. Damascus: Central Statistical Office. 411 p.
- Steve C., Mahmood S. (2009). E-banking management: issues, solutions and strategies. UK: Lancashire business school, university of central Lancashire. 117 p.
- Tala O. (2018). A study of the reality of the Syrian Real Estate Bank (Field Study) // *Tishreen University Journal of Economic Sciences*. Vol. 39. Pp. 123–135.
- Talal S., Fatter S. (2011). Study of the reality of the Syrian Real Estate Bank (Field Study) // *Tishreen University Journal of Economic Sciences*. No. 5 (33). Pp. 175–189.
- Karpuzcu T. (2011), *Impact of e-services on customer satisfaction*, LAP Lambert Academic, Publishing, GmbH, Germany.
- Liang C.-C. and Pei-Ching W. (2015), "Internet-banking customer analysis based on perceptions of service quality in Taiwan", *Total Quality Management and Business Excellence*, no. 5 (26), pp. 550–568.
- Malhotra J.S. (2014), *Multi-channel optical communication*, Scholars' Press, Saarbrücken, Germany.
- Püschel J., Afonso Mazzon J. and Mauro C. Hernandez J. (2010), "Mobile banking: proposition of an integrated adoption intention framework", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 28, no. 5, pp. 389–409. <https://doi.org/10.1108/02652321011064908>.
- Ramadan S. (2016), *Omnichannel marketing: The roadmap to create and implement Omnichannel strategy for your business*, Trader University, California, USA.
- Rouleta M. (2019), *The strategy for qualifying Syrian public banking institutions*, Thesis Submitted for a PhD in Economic Sciences. Damascus University Damascus, Syria.
- Seraj A. (2017), *The impact of the global agreement on the liberalization of services on the competitiveness of the Syrian banking sector*, Ph.D. Thesis, Damascus University, Faculty of Economics, Damascus, Syria.
- Shaikh A. and Karjaluoto H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review, *Telematics and Informatics*, no. 32 (1), pp. 129–142.
- Skinner K. (2014), *Digital Bank. How to create or become a digital bank*, Mann, Ivanov and Ferber, Moscow, Russia. (In Russian).
- Statistical Digest (2019), *Head of Financial Statements*, Central Statistical Office, Damascus, Syria.
- Steve C. and Mahmood S. (2009), *E-banking management: Issues, solutions and strategies*, Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK.
- Tala O. (2018), "A study of the reality of the Syrian Real Estate Bank (Field Study)", *Tishreen University Journal of Economic Sciences*, vol. 39, pp. 123–135.
- Talal S. and Fatter S. (2011), "Study of the reality of the Syrian Real Estate Bank (Field Study)", *Tishreen University Journal of Economic Sciences*, no. 5 (33), pp. 175–189.
- Vasilieva E.V., Solyanov K.S. and Konevtseva T.D. (2020), "Adaptive data warehouse as a technological basis of the bank ecosystem", *Finance: Theory and Practice*, no. 24 (3), pp. 132–146. (In Russian).

Translation of front references

- ¹ Official website of the Central Bank of Syria. Available at: www.banquecentrale.gov.sy (accessed 20.01.2021)
- ^{2,3} Ibid.
- ⁴ Federal Financial Institutions Examination Council (2003), *E-banking Booklet. IT Examination Handbook*. Available at: <https://www.ffiec.gov> (accessed 20.01.2021).
- ⁵ Portal ebank. Available at: <https://ebank.reb-sy.com/ebank/Public/Home/Index/Aboutus> (accessed 20.01.2021).
- ⁶ Portal ebank. Available at: <https://ebank.reb-sy.com/ebank/Public/Home/Index/Aboutus> (accessed 20.01.2021).
- ⁷ Goldhill J. (2015), *The age of omnichannel banking. Transform*. Available at: <http://www.transformuk.com/wp-content/uploads/2015/03/Transform-UK-The-Age-of-Omnichannel-Banking-Report.pdf> (accessed 20.01.2021).
- ⁸ Omni-channel banking, *Global Banking & Finance Review*, 2015. Available at: <http://www.globalbankingandfinance.com/omni-channel-banking/> (accessed 20.01.2021).
- ⁹ How Russian companies build an ecosystem. Available at: <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (accessed 20.01.2021).

Оmnиканальный маркетинг и beacon-технологии: опыт и перспективы в Европе

Сазонов Андрей Александрович¹

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-9177-9878, e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

Сазонова Марина Владимировна¹

Ст. преп., ORCID: 0000-0002-3544-3245, e-mail: Pmenmai@yandex.ru

¹ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (МАИ)», 125993, Волоколамское шоссе, д. 4,
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

В статье представлены основные результаты, полученные при применении омниканальной маркетинговой стратегии и beacon-технологий в сфере европейской торговли. Определена разница между мультиканальной и омниканальной маркетинговыми стратегиями. Для развития основных направлений цифровых технологий в сфере маркетинга, предложенных в работах Д.Ж. Пелтье, требуется провести актуализацию компонентов, входящих в структуру интегрированных маркетинговых коммуникаций. Установлено, что под влиянием современных цифровых маркетинговых технологий необходимо по-новому определять разрозненные точки соприкосновения с клиентами, которые влияют на процесс вовлечения потребителей и получение прибыли вследствие использования различных омниканалов. Развивая практические аспекты стратегии омниканальной розничной торговли, выдвинутые Ю. Мелантиу, необходимо учитывать, что при пересечении эффективного омниканального маркетинга и стратегических инициатив, маркетологи получают возможность привлечь новых клиентов и повысить уровень лояльности к бренду.

Представлена структура beacon-технологии, приведены результаты ее применения в европейской торговле. Выявлено, что появление омниканального маркетинга приводит к разрушению полей структуры в уже доступных точках, где происходит соприкосновение брендов и потребителей. Цель статьи заключается в оценке уровня применения технологий омниканального маркетинга и beacon-технологий европейскими розничными продавцами с целью разработки рекомендательной базы, необходимой для дальнейшего эффективного развития омниканального маркетинга в европейских странах. Предложена схема взаимодействия beacon-технологий и информационно-технологических интеграторов в рамках функционирования омниканальной маркетинговой стратегии. Выполнен сравнительный анализ мультиканальной и омниканальной маркетинговых стратегий. Сделаны выводы, связанные с развитием омниканального маркетинга в европейских странах, а также определена возможность интегрирования beacon-технологий в систему омниканального маркетинга.

Ключевые слова: омниканальный маркетинг, розничная торговля, конфликт каналов, структура системы омниканалов, омниканальная стратегия, beacon-технология, формирование лояльности, конкурентоспособность, промышленный интернет, тренды цифрового маркетинга, онлайн торговля

Для цитирования: Сазонов А.А., Сазонова М.В. Омниканальный маркетинг и beacon-технологии: опыт и перспективы в Европе//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 112–126. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-112-126



Received: 25.12.2021

Revised: 29.01.2021

Accepted: 15.02.2021

Omnichannel marketing and beacon technologies: experience and prospects in Europe

Andrey A. Sazonov¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-9177-9878, e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

Marina V. Sazonova¹

Senior Lecturer, ORCID: 0000-0002-3544-3245, e-mail: Pmenmai@yandex.ru

¹Moscow Aviation Institute (National Research University), 4, Volokolamskoe shosse, Moscow, 125993 Russia

Abstract

The article presents the main results obtained from the use of Omnichannel marketing strategy and Beacon technologies in the field of European trade, determines by the difference between multichannel and omnichannel marketing strategies. For the development of the main directions of digital technologies in the field of marketing, proposed in the works of D.J. Peltier, it is necessary to update the components included in the structure of integrated marketing communications. The authors established that under the influence of modern digital marketing technologies, it is necessary to redefine the disparate points of contact with customers that affect the process of consumer engagement and profit generation due to the use of various Omnichannels. Developing practical aspects of the Omnichannel retail strategy put forward by Yu. Melantiu needs to take into account that at the intersection of effective Omnichannel marketing and strategic initiatives, marketers get the opportunity to attract new customers and increase the level of brand loyalty. The paper presents the structure of beacon technology, gives the results of its application in European trade. The study reveals that the emergence of Omnichannel marketing leads to the destruction of the structure fields in the already available points where brands and consumers come into contact. The purpose of the article is to assess the level of application of omnichannel marketing technologies and beacon technologies by European retailers in order to develop a recommendation base necessary for the further effective development of omnichannel marketing in European countries. The authors propose a scheme of interaction between beacon technologies and information technology integrators within the framework of the omnichannel marketing strategy. The study performs a comparative analysis of multichannel and omnichannel marketing strategies. The authors make conclusions related to the development of omnichannel marketing in European countries, as well as determine the possibility of integrating beacon technologies into the omnichannel marketing system.

Keywords: omnichannel marketing, retail, channel conflict, minichannel system structure, omnichannel strategy, beacon technology, loyalty formation, competitiveness, industrial Internet, digital marketing trends, online trading

For citation: Sazonov A.A., Sazonova M.V. (2021). Omnichannel marketing and beacon technologies: experience and prospects in Europe. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 112–126. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-112-126



Введение [Introduction]

Розничная торговля и интернет-торговля активным образом продолжают свое развитие в сложных экономических реалиях. Продавцы постоянно ищут новые стратегии и практики ведения бизнеса, которые позволили бы им значительным образом улучшить свои конкурентные позиции. Адаптируя свои бизнес-модели, розничные продавцы вместе с тем генерируют варианты для продажи различных видов товаров, в том числе и в сети «Интернет» (далее — Интернет). Вследствие этого появились многоканальные, кросс-канальные и омниканальные продавцы. Принципиальная разница между этими понятиями состоит в определенном смешивании онлайн и офлайн-каналов продаж. В рамках многоканального режима существуют сразу оба канала, но они не могут быть трансформированы покупателем во время оплаты покупки. Концепция кросс-канала предполагает, что клиенты могут изменить канал в процесс выполнения транзакции, к примеру, это может быть покупка, которая совершена через онлайн-канал, но забрать ее будет необходимо в розничном магазине. В рассмотренных вариантах онлайн- и офлайн-каналы имеют четкое техническое и организационное разделение, тогда как омниканал позволяет объединить два канала на основе центральной инфраструктуры и изучить процесс совершения покупки клиентом в полной мере. Клиенты используют свой смартфон и могут достаточно легко переключаться между онлайн- и офлайн-каналами для того, чтобы, к примеру, проверить онлайн-цены или получить более подробную информацию о товаре до того, как совершить покупку [Алешникова, 2019].

С целью улучшения работы омниканалов в системе розничной торговли предлагается интегрировать в них специальные маячки (англ. beacon), которые позволят предоставить клиентам широкий спектр самой разнообразной информации, необходимой, по их мнению, в период нахождения их в магазине, что позволит в определенной мере улучшить общий потребительский опыт, получаемый от работы омниканала. Маячок представляет собой небольшое устройство, сигнал от которого обнаруживается смартфонами, работающими на iOS, Android и Windows, когда покупатель находится в непосредственной близости от зоны действия маяка. Примерами такой информации могут быть: сообщения рекламного характера (акции/скидки), информация о продукте (технические характеристики, сертификация, отзывы и т. п.), возможности оплатить часть товара со скидкой (за счет использования купонов, которые в большей части

распространены в США), информация, позволяющая упростить процесс навигации в магазине и т. д. Практика применения этой технологии, безусловно, не ограничивается только розничной торговлей, ее успешным образом применяют в торговых центрах, авиакомпаниях, стадионах и аэропортах. Активным образом этот вид технологии применяют в США, тогда как большая часть европейских и российских компании, работающих в розничном сегменте, практически не используют маяки для оказания инновационных услуг.

В статье приведен подробный анализ результатов работы омниканального маркетинга в ряде крупных европейских стран, а также определена степень эффективности использования инновационной технологии Beacon в системе омниканальной розничной торговли. Полученная в ходе анализа информация может быть предложена розничным продавцам с целью оптимизации работы омниканальной стратегии. Используя, результаты проведенного исследования розничным продавцам предлагаются рекомендации, связанные с развитием омниканального маркетинга, использовании технологии Beacon с последующим включением ее в обновленную маркетинговую стратегию.

Обзор литературы [Literature review]

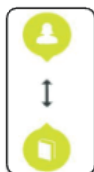
Цифровые технологии переживают процесс стремительного развития, возрастает роль Интернета в эффективном ведении бизнеса, что в конечном итоге способствует формированию новых систем экономических отношений во всех без исключений сферах хозяйственной деятельности. Актуальность изучения тенденций, связанных с развитием омниканального маркетинга и механизмов использования beacon-технологий в Европе и России обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, быстрая смена концепций в современном маркетинге требует проведения анализа и определенной трансформации подходов, связанных с формированием процесса управления различными каналами маркетинга в рамках компании. Во-вторых, активное развитие технологий цифрового маркетинга привело к необходимости в разработке и последующей систематизации новых стратегических технологий, инструментов и подходов, которые позволяют не только удерживать уже существующих потребителей, но и привлекать новых, выстраивать с ними взаимовыгодные и долговременные отношения. В-третьих, информационные технологии, развивающиеся последнее десятилетие, открывают уникальные принципиально новые возможности в маркетинговой сфере для организации процесса взаимодействия

между потребителем и производителем в экосреде цифрового маркетинга [Ifitkhar, 2020].

Наряду с тем, что сохраняются традиционные магазинные и внемагазинные формы организации розничной торговли в мире, постепенно все больший приоритет отдается технологиям продаж, которые основываются на применении современных информационных систем и цифровых методов, предоставляющим продавцам активно использовать различные маркетинговые стратегии: одноканальную, мультиканальную кросс-канальную, и омниканальную (рис. 1).

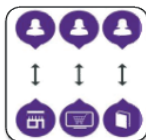
Омниканальная маркетинговая стратегия представляет собой определенный набор различных действий, которые выполняет производитель в рамках маркетингового канала с целью создания условий, позволяющих учитывать разнообразные интересы, высказываемые сторонами, и необходимых для налаживания долговременных отношений

между покупателем и продавцом, носящих взаимовыгодный характер с возможностью организации оперативного перехода потребителя между каналами с учетом непрерывной обратной связи [Abrudan, 2020]. Покупатель должен самостоятельно выбрать предпочтительный способ взаимодействия с продавцом, в рамках которого он может получать персонализированную информацию о продукте в абсолютно любом типе канала (в данном случае это возможно, так как каналы интегрированы), полноценный доступ ко всему товарному ассортименту, персональные условия доставки [Землянская, 2020]. Необходимо отметить, что также присутствует возможность начать процесс покупки в одном канале, а завершить уже в другом. У производителя появляется возможность начать процесс взаимодействия с персональными данными клиента независимо от типа выбранного клиентом канала,



Одноканальная маркетинговая стратегия

Традиционная модель покупки, предполагающая использование только одного канала. Покупатели прогуливаются по магазинам, обсуждают товары и задают интересующие их вопросы продавцам-консультантам, а затем совершают покупку понравившегося им товара. От продавцов-консультантов покупатель узнает информацию о бренде, услугах и продуктах, также поиск нужного покупателю товара лежит на продавце



Мультиканальная маркетинговая стратегия

Покупатели узнают о различных предлагаемых продуктах и услугах из магазинов, посещая специализированные интернет-сайты, получая адресную почтовую рассылку, в том числе электронную почту, а также получают информацию через различные социальные сети и т.п. При мультиканальном маркетинге каждый канал, по сути, работает только в своих собственных интересах, т.е. синергетического эффекта не происходит, фокус потребителя сосредоточен на одном конкретном канале



Кросс-канальная маркетинговая стратегия

Кросс-канальный маркетинг способствует продвижению покупателя вниз по воронке продаж, что способствует повышению лояльности и вовлеченности. Вследствие того, что каналы объединяются между собой, бренды собирают значительной большой объем информации о клиентах, что оптимизирует взаимодействие с ними. Полученные данные из различных каналов в дальнейшем используются для создания рекламных сегментов, для последующего показа персональных рекламных предложений

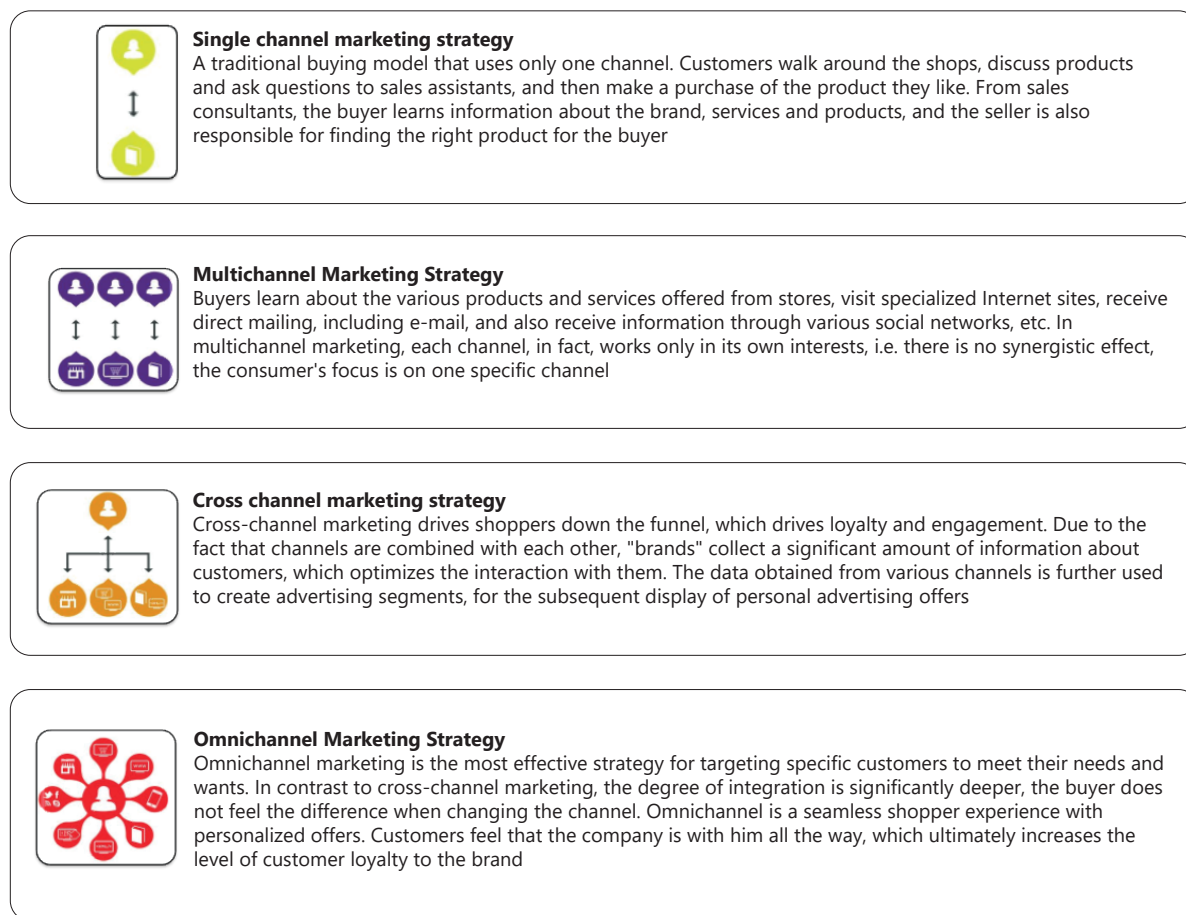


Омниканальная маркетинговая стратегия

Омниканальный маркетинг является наиболее эффективной стратегией для работы с конкретными покупателями для удовлетворения их потребностей и нужд. В отличие от кросс-канального маркетинга степень интеграции существенно глубже, покупатель не чувствует разницы при смене канала. Омниканальность представляет собой «бесшовный опыт» покупателя с персонализированными предложениями. Покупатели чувствуют, что компания находится с ним на всем протяжении его пути, что в конечном итоге повышает уровень лояльности покупателя к бренду

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Отличительные особенности маркетинговых стратегий, применяемых компаниями в системах розничной и интернет-торговли



Compiled by the authors based on the materials of the study

Fig. 1. Distinctive features of marketing strategies used by companies in retail and online trading systems

то есть возникает коммуникация, позволяющая вследствие использования технологии искусственного интеллекта (IoT), провести идентификацию покупателя и выполнить сопоставление его данных в разных каналах, что, в свою очередь, позволит [Fujimura, 2020]:

- избежать потери информации;
- интегрировать набор процессов, направленных на улучшение процесса обслуживания;
- провести инвентаризацию и перепланировать распределение ресурсов;
- персонализировать информацию, которая предлагается покупателю, в результате организации непрерывного процесса мониторинга и анализа поведения покупателя.

Технология IoT позволяет не только в определенной мере предсказывать, но и упреждать различные действия, совершаемые пользователем (покупателем) вследствие действия механизмов обмена информацией в режиме реального времени с различными облачными сервисами, в основе которых находятся специально созданные модели для учета действий всех без исключения пользователей. Омниканальные продавцы должны разрабатывать

разнообразные стратегии, которые направлены на привлечение покупателей независимо от того, где они находятся, а значит им необходимо обеспечить эталонный пользовательский опыт, буквально на каждом этапе взаимодействия [Панюкова, 2015]. Покупательский путь представляет собой зигзагообразные перемещения, происходящие между каналами и многочисленными устройствами (смартфоны, планшетные компьютеры, дестопы и т. п.), поэтому маркетологам нужно точное понимание различий, которые присутствуют в мультиканальном и омниканальном маркетинге (табл. 1).

Развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций в цифровой среде связано с двумя направлениями: мобильного и рекомендательного маркетинга (табл. 2). Интегрированные маркетинговые коммуникации должны использовать кросс-медийные кампании (по принципу кросс-канального маркетинга) с целью организации взаимодействия с потребителем и с течением времени наращивать степень его приверженности бренду/марке, повышать его интерес и, безусловно, устанавливать с ним эмоциональную связь [Михайлюк, 2016].

Таблица 1

Сравнительный анализ мультиканальной и омниканальной маркетинговой стратегии

Рассматриваемый компонент стратегии	Мультиканальная маркетинговая стратегия	Омниканальная маркетинговая стратегия
Цель, которую преследует данная стратегия	Максимально возможным образом расширить область охвата покупателей, провести оптимизацию структуры затрат, приходящихся на содержание каждого отдельного канала	Плавный переход между каналами, организация постоянного взаимодействия между различными группами покупателями и продавцом
Основной принцип работы стратегии	Канал имеет четкую ориентацию на конкретный сегмент покупателей или удовлетворяет какую-либо потребность	Единая информационная структура, обратная связь, практически полный охват аудитории
Фокусировка стратегии	Одновременно задействуются несколько разных каналов (SMM, e-mail, геолокация и т. д.), при этом каждый канал рассматривается отдельно от других. Стратегия и цели для каждого канала прорабатываются отдельно	Создание долгосрочных отношений, которые выгодны потребителю и компании, на основе оптимальных для конкретных условий портфеля из различных типов каналов
Количество каналов, входящих в стратегию	Достаточно большое количество каналов по продвижению, которые работают как в онлайн-сегменте (сайты, поиск, рассылка, социальные сети, вебинары), так и в офлайн (СМИ, реклама, сотрудничество, тренинги, различные отраслевые мероприятия)	Интеграция традиционных каналов (офлайн) с онлайн-каналами (приложения на смартфонах, SMM и т. п.), при этом каждый из каналов может являться местом, где происходит как продажи, так и обслуживание покупателей
Необходимость в наличии интегрирующей платформы для работы	Наличие специализированных интегрированных платформ для работы не требуется, отсутствует необходимость в анализе (одновременном) огромного массива информации	Наличие специализированных интегрированных платформ для работы является обязательным условием (eSputnik, Altkraft, Emarsys и т. п.)
Возможность синхронизировать работу между каналами	Синхронизация между каналами полностью отсутствует, что приводит к появлению определенного негативного влияния на пользовательский опыт, впоследствии обезличивая его. У покупателя создается неверное/неточное представление о товарах продавца и бренде	Покупатели взаимодействуют с несколькими каналами для совершения покупки, то есть он проходит более длинный путь к заказу, тратит больше средств, а также проявляет при этом определенную лояльность к бренду
Тип взаимодействия с покупателем	Характер взаимодействия с покупателями носит практически обезличенный характер, не принимаются во внимание предпочтения покупателя при выборе типа канала	Персональная фокусировка на пользователе, задача взаимодействия заключается в создании «пользовательского опыта»
Возможность организации системы обратной связи	Механизмы, направленные на организацию обратной связи, довольно часто отсутствуют, что приводит к борьбе между каналами за одних и тех же покупателей	Механизмы/способы по организации обратной связи являются обязательными условиями для реализации стратегии
Необходимость перепроектирования бизнес-процессов с целью получения максимального эффекта	Проведение реинжиниринга бизнес-процессов в рамках стратегии не требуется, для эффективной работы достаточен мультиканальный минимум – цикл продаж	Проведение реинжиниринга бизнес-процессов в рамках работы этой стратегии необходимо, требуется омниканальная аналитика

Составлено авторами по материалам исследования

Table 1. Comparative analysis of multi-channel and omni-channel marketing strategies

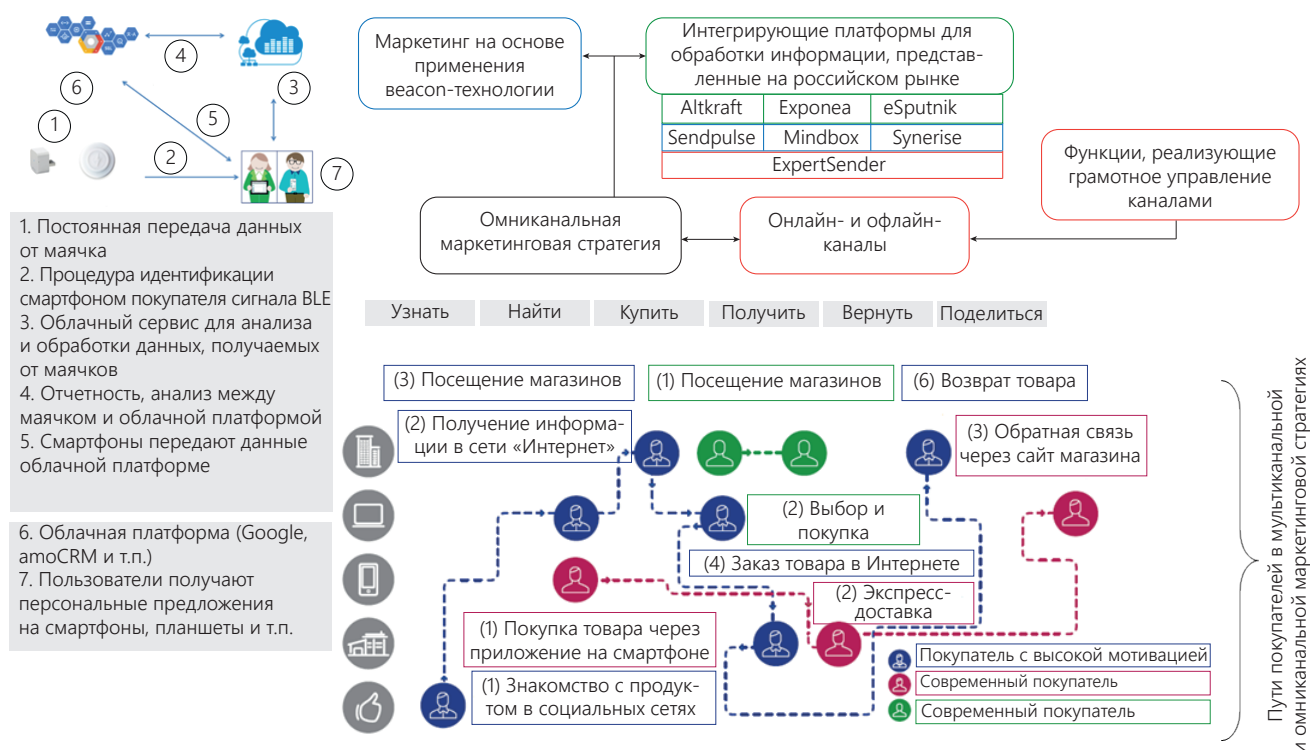
The strategy component under consideration	Multi-channel marketing strategy	Omnichannel marketing strategy
The aim of this strategy	As much as possible to expand the scope of customers to optimize the structure of costs associated with the content of each individual channel	Smooth transition between channels, organization of constant interaction between different groups of buyers and sellers
The basic principle of the strategy	The channel has a clear focus on a specific segment of customers, or will satisfy any need	Unified information structure, feedback, almost complete audience coverage
Strategy focus	Several different channels (SMM, e-mail, geolocation, etc.) are used simultaneously, and each channel is considered separately from the others. The strategy and goals for each channel are worked out separately	Create long-term relationships that are beneficial to the consumer and the company, based on a portfolio of different types of channels that are optimal for specific conditions
The number of channels included in the strategy	Quite a large number of promotion channels that work both in the online (websites, search, mailing lists, social networks, webinars) segment and offline (media, advertising, cooperation, trainings, various industry events) segment	Integration of traditional channels (offline) and online channels (smartphone apps, SMM, etc.), while each of the channels can be a place where both sales and customer service take place
The need for an integrating platform to work with	The presence of specialized integrated platforms for work is not required, there is no need to analyze (simultaneously) a huge array of information	The availability of specialized integrated platforms for work is a prerequisite (eSputnik, Altkraft, Emarsys, etc.)

The strategy component under consideration	Multi-channel marketing strategy	Omnichannel marketing strategy
Ability to synchronize work between channels	Synchronization between channels is completely absent, which leads to a certain negative impact on the user experience, as a result, depersonalizing it, the buyer creates an incorrect / inaccurate idea of the seller's products and brand	Customers interact with multiple channels to make a purchase, meaning they go a longer way to order, spend more money, and show a certain brand loyalty at the same time
Type of interaction with the buyer	The nature of interaction with customers is almost impersonal, the preferences of the buyer are not taken into account when choosing the type of channel	Personal focus on the user, the task of interaction is to create a « user experience»
Possibility of organizing a feedback system	Mechanisms aimed at organizing feedback are often absent, which leads to a struggle between channels for the same customers	Mechanisms/methods for organizing feedback are mandatory conditions for the implementation of the strategy
The need to redesign business processes in order to get the maximum effect	Reengineering of business processes within the framework of the strategy is not required, for effective work, a multi – channel minimum is sufficient-the sales cycle	Reengineering of business processes within the framework of this strategy is necessary, omnichannel analytics is required

Compiled by the authors based on the materials of the study

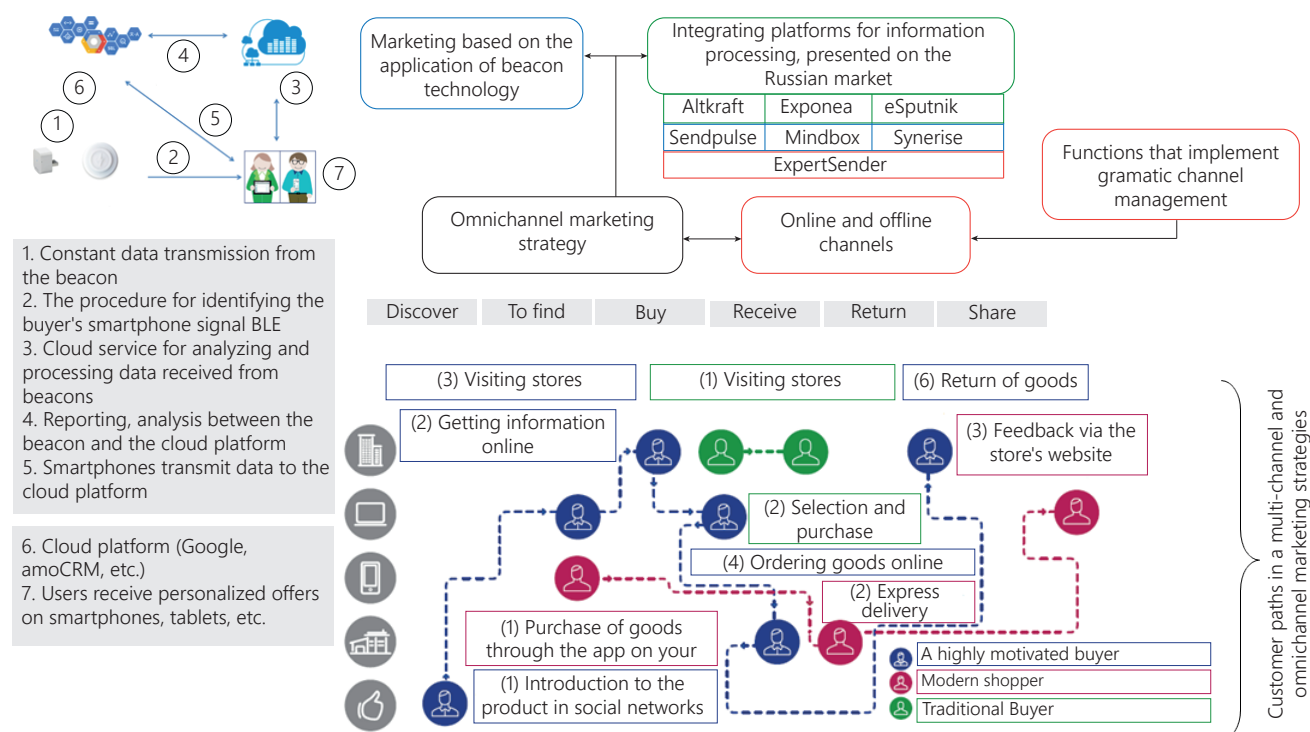
Технология Beacon представляет собой инструмент, позволяющий использовать омниканальный маркетинг в системе розничной торговли для создания специальных коммуникационных каналов. Это маячки небольшого размера, которые выполняют рассылку уникальных сообщений от бренда на смартфон при наличии у покупателя соответствующего установленного приложения, к примеру, если покупатель входит в зону работы такого

маячка, он получит push-уведомление об акциях, скидках и специальных предложениях [Herhausen, 2015]. Обобщив, представления, рассмотренные в трудах отечественных и зарубежных специалистов о содержании компонентов, входящих в омниканальную маркетинговую стратегию, авторы предлагают схему, в которой сформированы ее основные составляющие, включая путь, который проходит покупатель (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Омниканальная маркетинговая стратегия: взаимодействие beacons-технологий и информационно-технологических интеграторов



Compiled by the authors based on the materials of the study

Figure 2. Omnichannel marketing strategy: interaction between beacon-technologies and IT integrators

Рассмотрим структуру элементов, входящих в beacon-технологии:

- маяки: они должны быть размещены во всех местах, где требуется взаимодействие, например, у входа, на информационных стойках или у определенных продуктов;
- приложение для смартфонов: приложение должно быть включено для связи с маяком, оно получает персонализированную информацию из Интернета или сообщает о присутствии пользователя оператору площадки;
- поставщик контента: облачная серверная система, которая предоставляет сведения о продукте, навигационную поддержку или другую информацию на смартфон пользователя в зависимости от предоставленного контекста [Горбулина, 2016].

Исследовательская часть [Research part]

Методология исследования включает анализ информации, полученной из опроса, проведенного консалтинговыми компаниями Coresight Research и Salesforce, на предмет применения стратегии омниканального маркетинга в системе розничной торговли. Результаты исследования позволяют определить тренды развития стратегии омниканального маркетинга в Европе и России, установить необходимость интеграции в нее различных инновационных

инструментов, а также идентифицировать существующие в настоящее время проблемы в развитии омниканальной торговли в России.

В ходе исследования опрошено свыше 500 менеджеров, руководителей розничной торговли, которые работают во Франции, Италии, Германии, Нидерландах, Испании, Великобритании, Финляндии, России и т. д. Европейские менеджеры, активно работающие в розничной торговле считают, что омниканальный маркетинг является приоритетным направлением, однако только небольшая часть порядка 14 % действительно в полной мере использует инструменты омниканальной стратегии и получает от этого ощутимые выгоды. В то время как почти шесть из десяти опрошенных в ходе исследования руководителей (58 %), находятся только в самом начале процесса разработки стратегических планов, направленных на внедрение омниканальной стратегии, только 42 % к настоящему моменту используют деловой или технический формат управления омниканалом. Несмотря на довольно активное упоминание технологий омниканального маркетинга в средствах массовой информации на протяжении нескольких последних лет, только 25 % опрошенных респондентов рассматривают возможность применения омниканального подхода посредством организации мониторинга омниканального

пространства с последующим сбором информации либо через организацию активного обсуждения жизнеспособности в целом омниканального подхода, исключая официальное рассмотрение бюджета (рис. 3¹).

Дальнейшие различия в омниканальном подходе возникают при анализе стран. Проведенное исследование показало, что только четверть продавцов в Англии начали реализовывать свои омниканальные стратегии, а Нидерланды, Финляндия, Швеция, Дания больше всего боролись за то, чтобы их стратегии в сфере омниканального маркетинга принесли им ощутимый доход. Сегодняшний приоритет – в пользу стратегии омниканального маркетинга, и только 8 % руководителей стран Европы заявили, что не рассматривают вопросы внедрения омниканального маркетинга.

Эффективная работа омниканала стоит дорого, поэтому по мере того как появляются новые каналы, развиваются потребительские предпочтения и ожидания, перед европейскими продавцами встает задача, связанная с внедрением инновационных технологий и их стоимостью [Сухостав, 2016]. Результаты исследования показывают, именно фи-

нансовые последствия, связанные с интеграцией омниканала являются основной проблемой, по мнению 41% респондентов. Реализация омниканала требует существенных инвестиций, к тому же в наше время все меняется стремительным образом, и партнер, который сегодня выгоден компании, через два-три года может уже не соответствовать интересам компании. Трудно найти компанию-партнера, которая бы в достаточной мере проявляла заботу о потребностях вашей компании, что сделало бы инвестиции по-настоящему стоящими. Сбор различных данных о потребителях является ключом к тому, чтобы предложить им «бесшовный» омниканальный опыт и идти в ногу с их растущими ожиданиями. В то же время отношение покупателей к сохранности их персональной информации может отличаться в разных странах, а значит, розничные продавцы и бренды должны обязательно учитывать эти нюансы. Обязательным условием является соблюдение свода европейских правил General Data Protection Regulation (GDPR) (обработка персональных данных в Европе для международного рынка информационных техношлогий). Конфиденциальность и безопасность личных данных являются главным приоритетом при развитии омниканала (табл. 3²).

¹ Отчет консалтинговой компании Coresight Research “Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers”.

² Там же.



Источник: [Отчет консалтинговой компании Coresight Research «Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers»] / Source: [Report of Coresight Research consulting company “Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers”]

Рис. 3. Европейские продавцы: оценка текущей стадии зрелости омниканальной стратегии
Figure 3. European sellers: assessment of the current stage of maturity of the omnichannel strategy

Таблица 3

Приоритет проблем европейских продавцов при развитии омниканала

Проблемы реализации омниканала	Уровень важности проблемы
Первоначальные затраты/расходы, связанные с внедрением омниканала	1
Конфиденциальность и безопасность личной информации	2
Интеграции технологии в уже существующие операции	3
Разрозненные организации структуры	4
Фрагментация профиля покупателя из разных каналов	5

Источник: [Отчет консалтинговой компании Coresight Research "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"]

Table 3. Priority of problems of European sellers in the development of the omnichannel

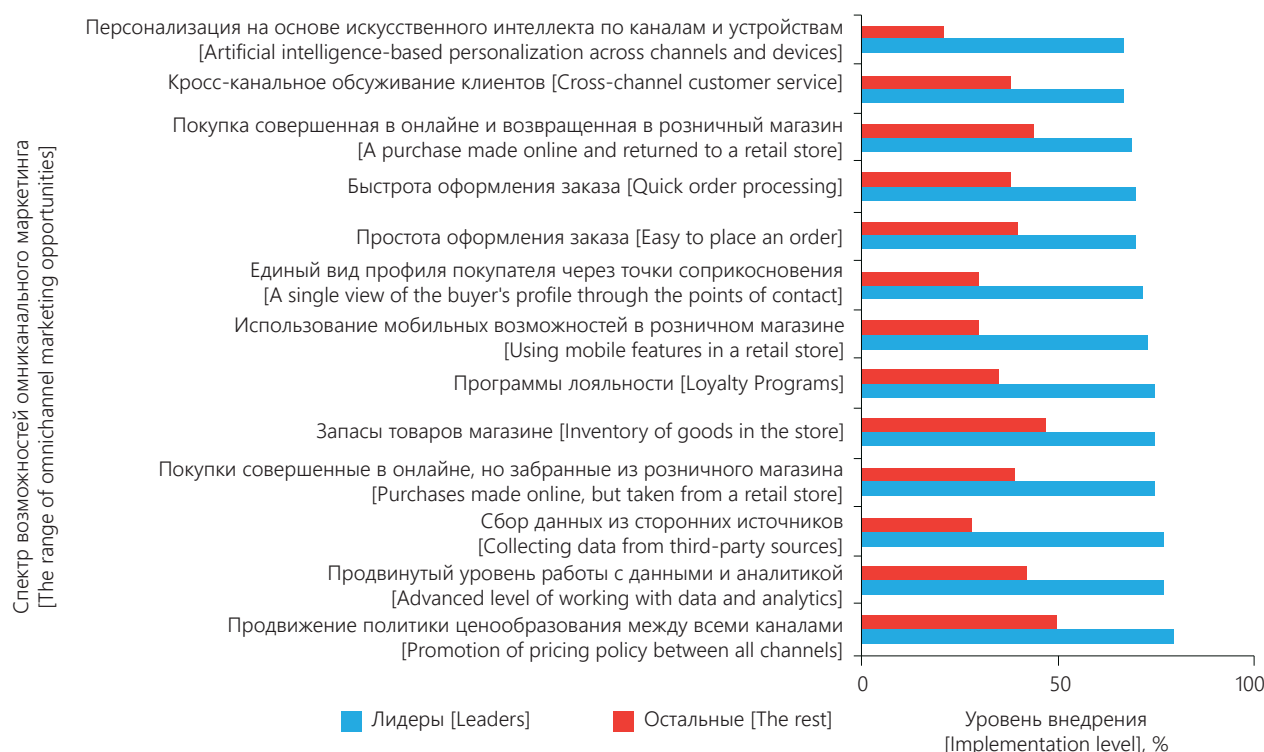
Problems of omnichannel implementation	The level of importance of the problem
Initial costs / expenses related to the implementation of the omnichannel	1
Privacy and security of personal information	2
Integrating the technology into existing operations	3
Disparate organizations structures	4
Fragmentation of the buyer's profile from different channels	5

Source: [Report of Coresight Research consulting company "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"]

Проведенное исследование определило омниканальных лидеров как тех респондентов из компаний, которые к настоящему моменту реализовали все возможности омниканального маркетинга и полу-

чили в результате этого рост выручку (не менее 5 %) за последний финансовый год (рис. 4³).

³ Там же.



Источник: [Отчет консалтинговой компании Coresight Research "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"] / Source: [Report of the consulting company Coresight Research "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"]

Рис. 4. Внедрение европейскими продавцами омниканальных возможностей

Fig. 4. Introduction of omnichannel capabilities by European sellers

Компании лидеры, использующие омниканальные технологии, относят к числу своих приоритетов и краткосрочные цели, связанные с увеличением продаж, но основной приоритет отдается при этом долгосрочным стратегическим целям. Из рисунка 5⁴ следует, что компании, лидирующие в применении омниканальных технологий, руководствуются в основном долгосрочными целями:

- лучением доступа к новым сегментам покупателей;
- повышением ценности запросов каждого покупателя;
- повышением операционной эффективности и т. д.

Топ-менеджеры большинства крупных европейских компаний абсолютно уверены в том, что розничные магазины по-прежнему будут играть важную роль в омниканальной торговле, но с течением времени роль, отводимая магазинам, изменится. Предполагается, что трансформация будет происходить вокруг главного канала продаж, где в текущие процессы вовлечения покупателей будут интегрированы цифровые точки соприкосновения (Jelassi, 2020). Интерактивные технологии станут ключевым аспектом развития и магазинов и позволят привлечь новых покупателей на основе предоставления дополнительной информации. Порядка 22 % компаний лидеров в сфере омниканального маркетинга выбрали использование интерактивных технологий

в виде интеллектуальных экранов. Искусственный интеллект, beacon-технологии, виртуальная реальность, являются наиболее эффективными средствами привлечения покупателей.

Технологический аспект использования beacon-технологий к настоящему моменту доступен в полном объеме, так как 93 % респондентов владеют смартфоном, 58 % знают и используют технологию Bluetooth и только 30 % не используют его. Рассмотрим результаты коммерческого использования beacon-технологии (рис. 6).

После оценки технологической готовности к внедрению/использованию beacon-технологии, рассмотрим места использования маячков. Большинство респондентов (79 %) считают, что использование маячков целесообразно для гипермаркетов, торговых центров, универсальных магазинов, аэропортов и т. д., оценивая при этом данную технологию как полезную (рис. 7).

Европейские компании, работающие в сегментах B2B и B2C и лидирующие в применении омниканальных технологий, несмотря на текущие трудности, смогли выйти за рамки своих текущих бизнес-стратегий и сосредоточиться на выстраивании углубленных взаимоотношений с покупателями. Ориентация компаний-лидеров на покупателей при реализации как инвестиционных, так и омниканальных приоритетов предполагает, что они будут в полной мере следовать трендам. В исследовании руководителей компаний им задавали три ключевых вопроса с целью

⁴ Там же.

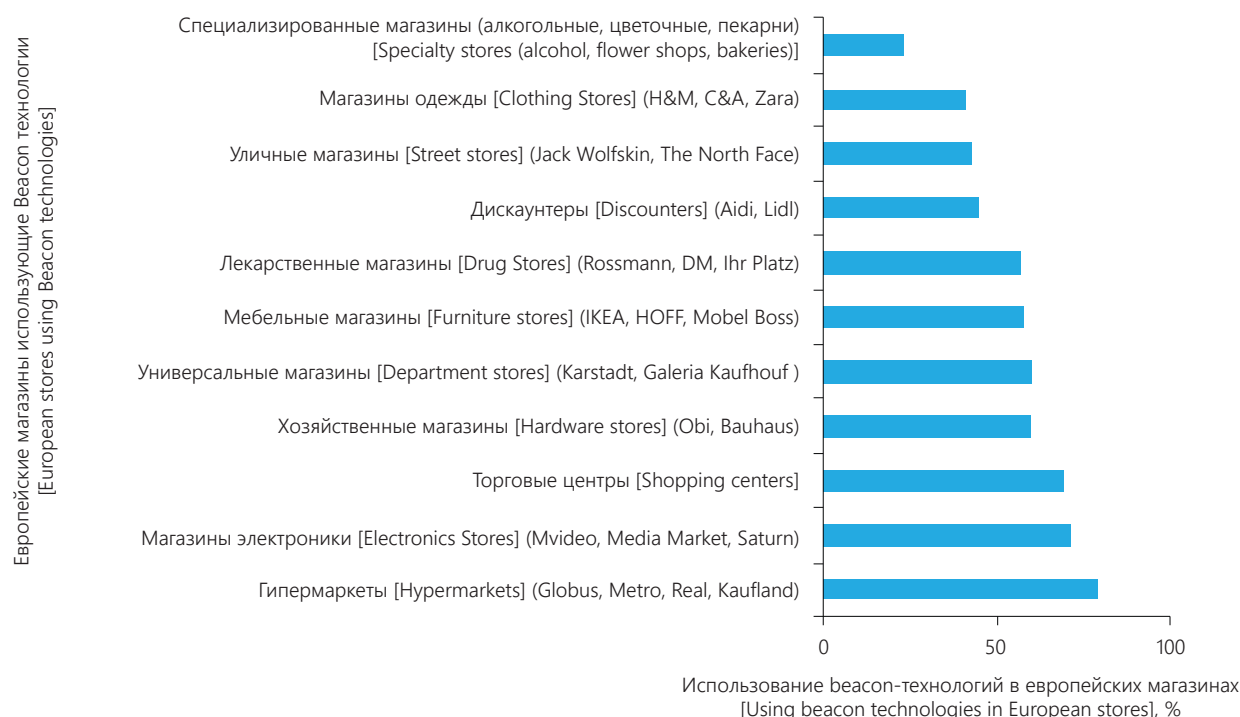


Источник: [Отчет консалтинговой компании Coresight Research "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"] / Source: [Report of the consulting company Coresight Research "Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers"]

Рис. 5. Основные причины, связанные с внедрением омниканального маркетинга европейскими продавцами
Fig. 5. Introduction of omnichannel capabilities by European sellers

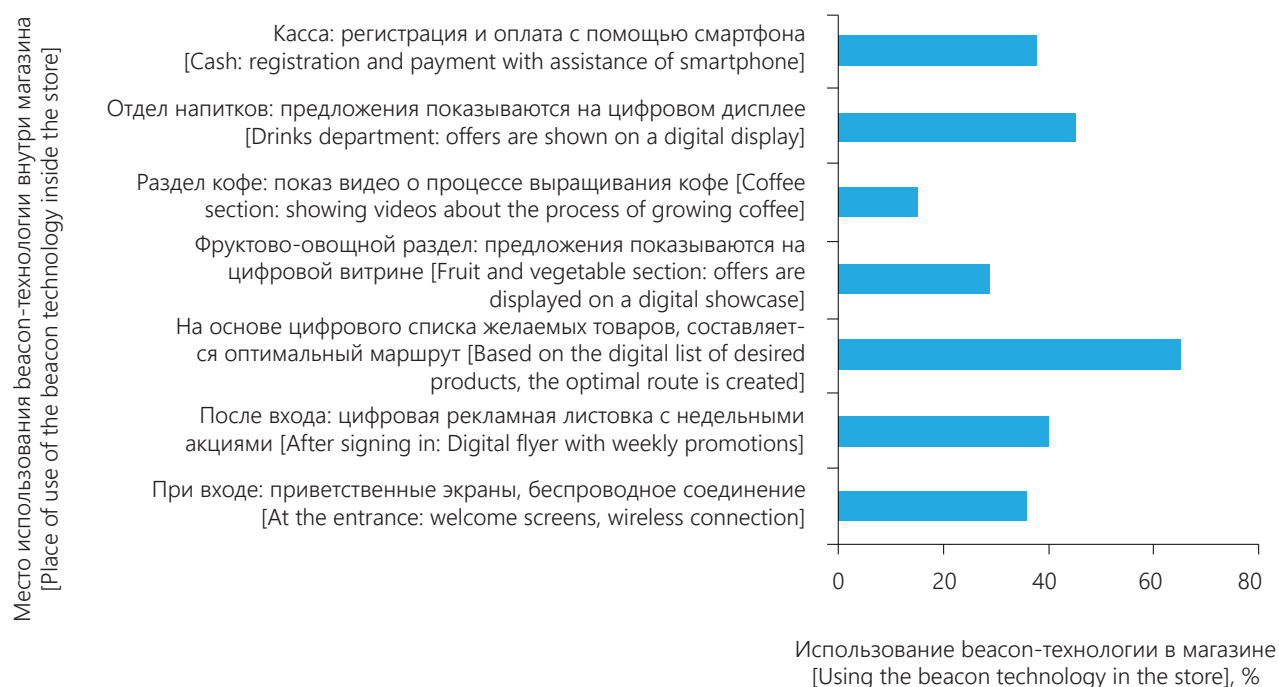
определения будущих трендов в развитии омника-
нального маркетинга [Christoforou, 2019].

Вопрос № 1: «Планируете ли Вы, развивать в рам-
ках Вашей компании индивидуальное обслуживание
покупателей?» Примерно 25 % из числа опрошенных



Источник/Source: [Christoforou, 2019]

Рис. 6. Коммерческой использование beacon-технологии в европейских магазинах
Fig. 6. Commercial use of beacon-technology in European stores



Источник/Source: [Christoforou, 2019]

Рис. 7. Потенциальное применение beacon-технологии в гипермаркете
Fig. 7. Potential application of the beacon technology in the hypermarket

респондентов планируют инвестировать в обучение и повышение квалификации персонала, значительные денежные суммы в 2020–2021 гг.

Вопрос № 2: «Каким образом Вы отслеживаете постоянно меняющиеся ожидания потребителей?» Среди опрошенных респондентов 31 % лидеров уже сейчас готовы начать инвестирование в потребительские идеи на протяжении следующего года.

Вопрос № 3: «Что Вы планируете сделать, чтобы привлечь покупателей в свои магазины?» Согласно данным проведенного опроса, собственные интернет-сайты компаний, розничные магазины и партнеры являются тремя наиболее распространенными каналами, используемыми европейскими продавцами.

Заключение [Conclusion]

Европейские продавцы активным образом ведут борьбу за то, чтобы не отставать от растущих с каждым днем ожиданий покупателей на фоне стремительно меняющихся рыночных сил. На основании полученных в ходе исследования данных авторами были сформированы следующие ключевые выводы, связанные с развитием омниканального маркетинга в европейских странах.

1. Омниканальная маркетинговая стратегия требует больших затрат со стороны маркетологов, чем любая другая стратегия, при этом инвестирование в спектр различных омниканальных технологий позволяет не только развивать, но и качественным образом улучшать клиентский опыт, добиваться постоянного, а главное, стабильного роста доходов. Компании, использующие уже сейчас в своей практике омниканальные технологии, смогли сохранить порядка 90 % своих клиентов в это не простое для торгового бизнеса время.

2. Технологии омниканального маркетинга являются безусловным приоритетом для большинства европейских компаний работающих в системе торговли. Полностью внедрили омниканальные технологии порядка 14 % из числа опрошенных в ходе исследования компаний, тогда как 60 % компаний только собираются начинать работу с омниканальным маркетингом.

3. Омниканальные технологии оказывают на покупателей положительное влияние, то есть можно говорить о росте лояльности к компании, а значит, мониторинг и последующая оптимизация каналов, использующихся для коммуникаций с целевой аудиторией, будут оставаться необходимыми условиями успеха и развития стратегий омниканального маркетинга.

4. Возрастающий уровень конкуренции со стороны онлайн-торговли, является доминантным

фактором развития розничными продавцами омниканальных стратегий, но присутствуют определенные сложности, связанные интеграцией новых систем (к примеру, beacon-технологий) в существующие операции. Европейские продавцы также сталкиваются с определенными проблемами в области безопасности конфиденциальных данных своих покупателей при использовании ими омниканальных операций.

5. Компании лидеры в использовании омниканальных стратегий всегда преследуют долгосрочные цели, в том числе цели, связанные с укреплением взаимоотношений с клиентами, повышением показателей операционной эффективности. Краткосрочные выгоды, такие как увеличение продаж, не входят в число их приоритетов.

6. В представлении европейских компаний, являющихся лидерами в использовании омниканального маркетинга, магазин будущего является местом, в котором офлайн-продажи дополняются различными цифровыми каналами, предлагая взаимодействие с покупателями, персонализацию и опыт, которые покупатели бы не смогли получить в Интернете.

В целом, услуги, основанные на технологии Beacon, представляют собой довольно перспективный подход, но только при условии, что входят в стратегию омниканального маркетинга. К настоящему моменту подавляющая часть покупателей активно использует смартфон для получения различной дополнительной информации о товаре. Использование технологии Beacon для предоставления контекстно-специфической информации создает «бесшовный» опыт совершения покупок. Технические аспекты, связанные с применением технологии, имеют достаточно хорошие перспективы, так как поддержка Bluetooth и подключение к Интернету широко распространены в современных моделях смартфонов. Также технические аспекты ставят перед покупателем дилемму, которая заключается в том, готовы ли покупатели поделиться своей персональной информацией с розничными продавцами с целью улучшения процесса покупки в результате экономии времени. Если мы допускаем, что общая омниканальная маркетинговая стратегия достаточно хорошо проработана, то покупатель в полной мере получает индивидуальный подход, что не только увеличивает продажи, но и повышает лояльность покупателя к бренду при низких затратах со стороны продавца вследствие того, что практически все процессы автоматизированы. Анализ данных, полученных от маячков, позволит владельцу магазина лучше понять предпочтения и поведение своих покупателей. Анализ такой информации позволит

адаптировать кадровый потенциал, определит часы работы магазины, ассортимент продукции и т. д.

Остается ряд нерешенных вопросов, связанных с использованием beacon-технологии в системе розничной торговли. Система пока еще не получила широкого распространения в Европе (исключением является рынок США). Направления будущих исследований должны быть фокусироваться на непосредственном восприятии услуг такого рода потребителями, к примеру, возможность запуска

пилотных проектов в некоторых крупных торговых сетях. Проведенное исследование также не смогло точным образом установить взаимосвязь между продажами с использованием омниканальных технологий и beacon-технологий с маржой, которую получают продавцы. Определить такую взаимосвязь возможно, если разработать определенные рамки, которые смогут показать аналитические и оперативные выгоды, а затем использовать их в качестве практической основы будущих исследований.

Список литературы

Алешникова В.И., Береговская Т.А., Сумарокова Е.В. (2019). Стратегия омниканального маркетинга // Вестник университета. № 2. С. 39–45. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-2-39-45>.

Горбулина Д.В., Рожков И.В. (2016). Применение инновационной технологии iBeacon в торговле: опыт и перспективы // Торгово-экономический журнал. № 4. С. 309–316.

Землянская Н.Б., Казакова Н.В., Сазонов А.А. (2020). Особенности применения современных инновационных технологий в сфере маркетинга как способа увеличения показателей конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 3. С. 84–90. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-3-84-90>.

Михайлюк М.В. (2016). Интернет-торговля и логистика omnichannel: особенности современного рыночного цикла многоканального развития ритейла // Финансовые исследования. № 4 (53). С. 244–249.

Панюкова В.В. (2015). Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. № 4. С. 39–45.

Сухостав Е.В., Козлова О.А. (2016). Стратегические направления развития маркетинга в системе распределения // Вестник ЗабГУ. № 11. С. 140–150.

Abrudan I.N., Dabija D.C., Grant D.B. (2020). Omni-channel retailing strategy and research agenda // *Perspectives on consumer behaviour. Contributions to management science*. Sroka W. (eds). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47380-8_12.

Christoforou T., Melanthiou Y. (2019). The practicable aspect of the omni-channel retailing strategy and its impact on customer loyalty / *The Synergy of Business Theory and Practice. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research / Association with EuroMed Academy of Business*. Palgrave Macmillan, Cham. Thrassou A., Vrontis D., Weber Y., Shams S., Tsoukatos E. (eds). https://doi.org/10.1007/978-3-030-17523-8_11.

Fujimura T., Ishino Y. (2020). Omni-channel challenges facing small- and medium-sized enterprises: balancing between B2B and B2C / *Agents and Multi-Agent Systems: Technologies and Applications 2020. Smart Innovation, Systems and Technologies*, V. 186. Springer, Singapore. Jezic G., Chen-Burger J., Kusek M., Sperka R., Howlett R., Jain L. (eds). https://doi.org/10.1007/978-981-15-5764-4_32.

References

Abrudan I.N., Dabija D.C. and Grant D.B. (2020), “Omni-channel retailing strategy and research agenda”, *Perspectives on Consumer Behaviour. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. Sroka W. (eds). https://doi.org/10.1007/978-3-030-47380-8_12.

Aleshnikova V.I., Beregovskaya T.A. and Sumarokova E.V. (2019). “Multi-channel marketing strategy”, *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 39–45. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-2-39-45>. (In Russian).

Christoforou T. and Melanthiou Y. (2019), The practicable aspect of the omni-channel retailing strategy and its impact on customer loyalty, *The Synergy of Business Theory and Practice. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research*, Association with EuroMed Academy of Business. Palgrave Macmillan, Cham. Thrassou A., Vrontis D., Weber Y., Shams S., Tsoukatos E. (eds). https://doi.org/10.1007/978-3-030-17523-8_11.

Fujimura T. and Ishino Y. (2020), “Omni-channel challenges facing small- and medium-sized enterprises: balancing between B2B and B2C”, *Agents and multi-agent systems: technologies and applications 2020, Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol. 186. Springer, Singapore. Jezic G., Chen-Burger J., Kusek M., Sperka R., Howlett R., Jain L. (eds). https://doi.org/10.1007/978-981-15-5764-4_32.

Gorbulina D.V. and Rozhkov I.V. (2016), “The use of innovative technology “iBeacon” in trade: experience and prospects”, *Torgovo-ekonomicheskii zhurnal*, no. 4, pp. 309–316. (In Russian).

Herhausen D., Binder J., Schoegel M. and Herrmann A. (2015), integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration, *Journal of Retailing*, vol. 91, no. 2, pp. 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>.

Iftikhar R., Pourzolfaghar Z. and Helfert M. (2020), “Omnichannel value chain: mapping digital technologies for channel integration activities”, *Advances in Information Systems Development. ISD 2019. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, vol 39. Springer, Cham. Siarheyeva A., Barry C., Lang M., Linger H., Schneider C. (eds). https://doi.org/10.1007/978-3-030-49644-9_5.

Jelassi T. and Martínez-López F.J. (2020), Unifying channels to reach customers: omnichannel strategies, *Strategies for e-Business. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48950-2_15.

Mikhailyuk M.V. (2016), “Omni channel e-commerce and logistics: features of the modern market cycle of multi-channel retail development”, *Finansovye issledovania*, no. 4 (53), pp. 244–249. (In Russian).

Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration // *Journal of Retailing*. V. 91, No. 2. Pp. 309–325 <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>.

Ifrikhar R., Pourzolfaghar Z., Helfert M. (2020). Omnichannel value chain: mapping digital technologies for channel integration activities / *Advances in Information Systems Development. ISD 2019. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, V. 39. Springer, Cham. Siarheyeva A., Barry C., Lang M., Linger H., Schneider C. (eds). https://doi.org/10.1007/978-3-030-49644-9_5.

Jelassi T., Martínez-López F.J. (2020). Unifying channels to reach customers: omni-channel strategies / *Strategies for e-Business. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48950-2_15.

Panyukova V.V. 2015. “Implementation of a unique marketing strategy by trade organizations”, *Torgovo-ekonomicheskii zhurnal*, no. 4, pp. 39–45. (In Russian).

Sukhostav E.V. and Kozlova O.A. (2016), “Strategic directions of marketing development in the distribution system”, *Transbaikalian State University Journal*, no. 11, pp. 140–150. (In Russian).

Zemlyanskaya N.B., Kazakova N.V. and Sazonov A.A. (2020), “Features of the use of modern innovative technologies in the field of marketing as a way to increase the competitiveness of industrial enterprises”, *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, no. 3, pp. 84–90. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-3-84-90>. (In Russian).

Translation of front references

¹ Report of the consulting company Coresight Research “Omnichannel in Europe Today Lessons from Leading Retailers”.

^{2,3,4} Ibid.

Исследование производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов в Российской Федерации

Токарев Борис Евгеньевич

Д-р экон. наук, профессор, ORCID: 0000-0003-4676-0657, e-mail: tokarevboris@gmail.com

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Исследование состояния венчурной экосистемы Российской Федерации показало, что она была и остается в значительной мере непрозрачной. С определением количества новых стартапов инновационных бизнесов ситуация еще более запутанная, причем не только у нас в стране, но и в большинстве стран мира. В предлагаемой работе сделана попытка реализации одного из возможных подходов к внесению прозрачности — оценка каждого из сегментов экосистемы стартап-лончей по отдельности. В работе приведены результаты исследования по оценке показателей запуска новых стартапов венчурного рынка России. Определены сегменты венчурной экосистемы, которые задействованы непосредственно в запуске новых стартапов. К ним относятся венчурные фонды, бизнес-ангелы, акселераторы и бизнес-инкубаторы, а также корпорации, внедряющие стартапы. Получена оценка количества стартапов малых и средних компаний, а также предпринимательских стартапов. Для характеристики количества новых стартапов введен термин производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов. Такой показатель позволяет использовать количественную характеристику отдельных сегментов и производить сравнение их между собой. Для получения количественных значений новых запущенных стартапов проведен выборочный телефонный опрос представителей указанных сегментов экосистемы и собраны официальные опубликованные в Интернете данные. Обработка некоторых данных проведена на основе статистики медианных значений оценки количества новых стартапов, начавших продажи в течение 2019 г. Данные за 2020 г. были собраны из вторичных источников. Исследование показало, что в 2020 г. в России было запущено 4 817 новых стартапа, обладающих признаками инновационности, а рост в 26 % по сравнению с предыдущим годом. Полученные оценки не противоречат опубликованным данным о состоянии венчурной отрасли в период пандемии.

Ключевые слова: рынок, сегмент, венчурный фонд, бизнес-ангел, акселератор, инкубатор, корпорация, предприниматель, краудфандинг

Для цитирования: Токарев Б.Е. Исследование производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов в Российской Федерации // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 127–139. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-127-139



Received: 24.12.2020

Revised: 21.01.2021

Accepted: 10.02.2021

Research on the segments performance of the innovative startups ecosystem in the Russian Federation

Boris E. Tokarev

Dr. Sci. (Econ.), Prof., ORCID: 0000-0003-4676-0657, e-mail: tokarevboris@gmail.com

State University of Management, 99, Ryazanskii pr., Moscow, 109542 Russia

Abstract

With the determination of the number of new innovative startups businesses, the situation is even more complicated, not only in our country, but also in most countries of the world. In the proposed work, the author made an attempt to implement one of the possible approaches to introducing transparency – an assessment of each of the segments of the startup-launches ecosystem separately. The paper gives the results of study on the evaluation the launch indicators of new startups in the Russian venture market. The article identifies the segments of the venture ecosystem that are directly involved in the launch of new startups. The study obtained an estimate of the number of startups, small and medium-sized companies as well as entrepreneurial startups. To characterize the number of new startups, the author introduces the term performance of segments of the ecosystem of innovative startups. This indicator allows you to use the quantitative characteristics of individual segments and compare them with each other. To obtain quantitative values of newly launched startups, the author conducted a selective telephone survey of representatives of these segments of the ecosystem and collected official data published on the Internet. The author carried out the processing of some data on the basis of the statistics of median values of the estimate of the number of new startups that started sales during 2019. The author collected data for 2020 from secondary sources. The study showed that 4,817 new startups with signs of innovation were launched in Russia in 2020, and an increase of 26 % compared to the previous year. The estimates obtained do not contradict with the published data on the state of the venture industry during the pandemic.

Keywords: market, segment, venture capital fund, angel investor, accelerator, incubator, corporation, private entrepreneur, crowdfunding

For citation: Tokarev B.E. (2021). Research on the segments performance of the innovative startups ecosystem in the Russian Federation. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 127–139. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-127-139



Введение [Introduction]

Венчурный рынок объединяет организации, способствующие развитию инновационных бизнесов, в частности, разные форматы венчурных организаций, инкубационные и акселерационные программы, бизнес-ангельскую деятельность, агрегаторы стартапов, менторскую, технопарки, венчурные фонды. Экосистема инновационных стартапов представляет собой совокупность разных по форме организаций, которые кооперируясь между собой, принимают повышенные риски и стремятся извлечь большую выгоду в перспективе из открытия новой компании и новых продуктов.

Понятие стартапа, применяющееся в научной, управленческой и предпринимательской средах имеет разные смыслы. Главное отличие состоит в представлении продолжительности срока жизни стартапа. По сложившейся традиции к стартапам относят проекты сроком от оценки идеи до нескольких лет, включая последующие после старта продаж инвестиционные раунды. Предметом научных исследований является анализ развития стартап-проекта. Управленческий аспект стартапа связан с менеджментом, финансированием и поиском источников роста на разных этапах его жизненного цикла [Conti et al, 2013]. Предпринимательское направление ориентировано на поиск и реализацию внедрения новых решений и предложения его всем заинтересованным участникам рынка.

Стартапы можно разделить на инновационные и традиционные. К последним относятся уже существующие продолжительное время формы организации бизнеса и форматов предложений продуктов на существующих, как правило достаточно развитых и долговременно существующих рынках. К ним относятся такие, как открытие новых розничных точек продаж, разновидностей уже действующих услуг, скажем, страхования жизни и здоровья, в частности от коронавирусных заболеваний, производств известных продуктов под новым брендом. Такие стартапы предсказуемы, имеют развитую рыночную статистику, на которую можно опираться.

Особый интерес представляют стартапы, имеющие признаки инновационности в виде новых рыночных продуктов, новых форм организации бизнесов и производственных процессов согласно последней редакции Руководства Осло¹. Ключевыми отличиями продуктов этих стартапов от уже имеющихся продолжительное время на рынке продуктов и известных

потребителям состоит в том, что для них никакой статистики практически не существует, прогнозирование перспектив инновационных продуктов трудно осуществлять, а риски потерь несоизмеримо выше, чем для известных бизнесов.

В предлагаемой работе были проанализированы разные источники появления инновационных стартапов, другими словами, экосистема стартапов была декомпозирована на сегменты и искались оценки выхода стартапов в каждом из них. Реализована попытка определения производительности сегментов венчурной экосистемы по запуску новых стартапов. Уточним, что предмет оценок состоял в анализе именно стадии стартапа, от начала продаж до последующего инвестирования в рост. В дальнейшем для избежания путаницы, будем называть их стартап-лончами (launch). Под производительностью экосистемы стартап-лончей в работе понимается количественный показатель запуска инновационных бизнесов за годичный период времени в стране.

Отечественная экосистема стартапов развивается со своими характерными особенностями. Экосистемы стартапов ряда стран проанализированы в обзоре Spark.Ru². Экосистема стартапов в России находится в стадии формирования, начиная с 2011 г. и до текущего времени. Ее можно представить в виде кластерной структуры. Представитель компании DataInsight представил комбинацию структуры экосистемы стартапов Российской Федерации (далее — РФ), в которую вошли организации, причастные в той или иной мере к финансированию и к непосредственной работе со стартапами³. Экосистема безусловно подвержена внешнему воздействию, но факторы влияния не критичны по отношению к ее развитию, даже в некоторых случаях кризис стимулирует ее рост [Kuckertz et al, 2020]

Объективно все сегменты рынка и их участники имеют собственное место и предназначение. Нельзя говорить о важности одних и пренебрежении другими. Инвестировать в инновационный бизнес — важная проблема, требующая качественного сопровождения и людей, обладающих опытом и знаниями. Однако без запуска новых проектов ничего в дальнейшем ожидать не приходится. Поэтому

² SPARK (2017). Разберем стартап-экосистемы разных стран // Spark.Ru, 19.09.2017. Режим доступа: <https://spark.ru/startup/innmind/blog/32367/razberem-startap-ekosistemi-raznih-stran> (дата обращения: 21.12.2020).

³ Вирин Ф. Экосистема инвестиций в интернет-стартапы. Режим доступа: <https://deploy.studylib.ru/doc/2497174/at-a-e-kosistema-investicij-v-internet> (дата обращения: 21.12.2020).

¹ Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Режим доступа: <https://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf> (дата обращения: 21.12.2020).

мы обозначили целью определить сколько новых стартапов появилось за календарный 2020 г.

Реально далеко не все из участников венчурного рынка имеют непосредственное отношение к запуску новых стартапов [Bocken, 2014]. Для решения поставленной нами задачи потребовалось уточнить часть экосистемы, которая имеет непосредственное отношение к стартапам продаж инновационных продуктов, выделяя тех участников, кто сопричастен к запуску новых бизнесов, кто сопровождает и имеет заинтересованность в исходе стартапа. Именно эти организации обладают фактическими надежными сведениями о лончах инновационных стартапов. В результате экосистема стартапов была декомпозирована и определены сегменты фактического запуска новых стартапов. Участники, имеющие непосредственное отношение и использующие свои ресурсные возможности для стартапов следующие: венчурные фонды и фонды посевных инвестиций, бизнес-ангелы и инкубаторы, акселераторы, корпорации и компании средних и малых размеров, частные предприниматели, краудфандинг, университетские структуры помощи стартапам.

Проблема оценки перечисленных сегментов осложнена тем, что экосистема стартапов образно похожа на «лоскутное одеяло», вид которого, впрочем, характерен для многих локальных рынков страны. С точки зрения представления экосистем на основе географического критерия, в 2019 г. в России имелось 14 региональных стартап-экосистем, включая наиболее крупные экосистемы Москвы и С.-Петербурга⁴. Ассоциация инновационных регионов России в своих рядах насчитывает всего 16 представителей регионов из действующих 85 в РФ.

Видимо, не будет ошибкой называть каждую группу участников венчурного рынка стартапов соответствующим маркетинговым термином — сегменты. Перечисленные структуры являются полноценными сегментами экосистемы инновационных стартапов. Поэтому в работе выполнена оценка количества стартап-лончей в России по отдельным сегментам, а искомый результат получен суммированием количества стартапов по сегментам.

Материалы и методы [Materials and methods]

Как было показано в нашей предшествующей работе [Токарев, 2020], ни в нашей стране, ни в других нет официальной статистики запуска стартапов, а тем более инновационных. Имеющиеся доступные

данные разрознены, большинство из них показывает объемы сделок в деньгах, да и то на последующих стадиях А, В, С инвестирования. Обычно данные представляются в совокупном виде для всех новых открывающихся организаций как содержащих признаки инновационности, так и традиционных для рынков, таких как кофейни, продукты питания в новых упаковках, новые бренды известных продуктов (ребрендинг) и т. д. Выделить среди них инновационные проблематично. В работе [Токарев, 2020] была получена количественная оценка ежегодных запусков инновационных стартапов в стране на основе составленного статистического ряда количеств новых стартапов из разнообразных источников информации. В результате применения медианной оценки, определена величина 3 832 стартап-лончей за 2019 г. В настоящей работе реализована попытка верифицировать описанный подход и применить другой.

В России имеются организации, которые на регулярной основе публикуют отчеты по проведенным исследованиям венчурной отрасли. К ним можно отнести совместный проект РвС и Российской венчурной компании (далее — РВК) «Ежегодные обзоры венчурной индустрии MoneyTree™», ежегодные исследования «Венчурный барометр России», обзоры рынка «Прямые и венчурные инвестиции» Российской ассоциации венчурного инвестирования (далее — РАВИ) и РВК, «Ежегодное исследование рынка ангельских инвестиций» от Национальной ассоциации бизнес ангелов, «Исследование мирового и российского опыта развития корпоративных акселераторов», «Исследование экосистемы технологических стартапов» РАВИ, «Стартап барометр» Федерации развития интернет-инициатив (далее — ФРИИ) и ряд других. В открытом доступе находится база данных стартапов RusBase.

Однако непосредственных ответов на наши вопросы в источниках найти не удастся. Подавляющее большинство этих источников информации представляют финансовые результаты деятельности, делая акценты на поздних стадиях развития действующих стартапов, а также покупки-продажи растущих бизнесов. Очень редко, когда в отчетах публикуются количественные данные по запуску продаж новых стартапов, например Dsight.Ru — редкая возможность⁵. Наша страна

⁴ Юшкевич Н. Стартап-экосистема России. Режим доступа: <https://vc.ru/finance/106345-startap-ekosistema-rossii> (дата обращения: 21.12.2020).

⁵ Dsight. Венчурная Россия. Результаты 2019 года. Режим доступа: <https://dsight.ru/company/studies-publications/Венчурная%20Россия%202019.pdf> (дата обращения: 21.12.2020).

в этом не уникальна, в других странах мира наблюдаются аналогичные проблемы⁶.

К сожалению, данные, представленные в перечисленных источниках, далеки от полноты. Немалое количество экспертов к ним относятся критично. По мнению М. Федотова, директора дочерних фондов РВК «...цифры, о которых говорят на российском рынке венчура, не всегда вызывают доверие. Лично я просто не очень понимаю, как их корректно собирать, чтобы можно было им доверять. Думаю, на самом деле мы очень плохо представляем себе масштабы этого рынка, его сегментацию и все остальное.»⁷. Доверие к автору цитаты высокое благодаря его положению и доступности к специальным данным, мнение автора подтверждает наличие проблемы.

В ходе исследования мы провели ряд интервью с представителями сегментов. Необходимо сделать замечание, что сбор статистики запуска новых стартапов, оказался сложным и длительным процессом, далеко не все представители организаций отнеслись к нашим вопросам позитивно, и уровень отказов составил выше 70 %. При проведении интервью у нас не было возможности оценить, насколько квалифицирован респондент, предоставивший данные, и определить значение квалификации предложенной оценки, поэтому показывая результат исследования мы не претендуем на расчетные табличные статистические показатели доверительной вероятности.

Для достижения цели исследования в работе были реализованы оценки количества стартапов РФ по сегментам и последующее сложение результатов. Методика исследования аналогична принципам оценки объема рынка исходя из различных данных, доступных и имеющихся в распоряжении при осуществлении маркетингового исследования.

Результаты [Results]

Ресурс⁸ определил, что в 2017 г. на отечественном рынке активно действовало около 50 венчурных фондов. По данным РВК за 2018 г. число активных

венчурных фондов выросло почти вдвое с 55 до 95 компаний⁹.

Согласно исследованию РВК¹⁰ в 2018 г. доли основных групп участников рынка распределялись так: венчурные компании обеспечили 65 % сделок, бизнес-ангелы — 24 % и корпорации — 11 %. На стадию seed приходился 71 % инвестиций.

С первого полугодия 2018 г. по аналогичный период 2020 г. количество и объем инвестиций полевой и начальных стадий, именно тех, которые представляют интерес настоящего исследования, катастрофически сократился с 60 до 7 в количественном выражении¹¹.

Отчет РВК¹² показывает, что в России в 2019 г. активно работали 104 венчурных фонда и 22 новых, итого 126, из которых на долю фондов пришлось 42 %, бизнес-ангелов 43 %, и остальные 15 % пришлось на долю корпораций. Посевных фондов зарегистрировано в стране 23. Исследование выявило 89 активных бизнес-ангелов. Инвестирующих в стартапы корпораций в отчете показано 32, а корпоративных венчурных фондов — 17, рост за 2019 г. составил 19 %. Доля корпораций в общем объеме достигла 40 % от объема инвестиций, без выходов. Таково текущее состояние рынка.

Ресурс Incorporated совместно с РВК собрал публичные данные обо всех вложениях в российские стартапы и показал, что корпорации играют на венчурном рынке все более важную роль, а частные инвесторы, напротив, активность снижают¹³. Отметим факт, что венчурные вложения иностранных инвесторов незначительно уступают российским. Данные красноречиво свидетельствуют о ведущей роли корпоративных инвестиций на венчурном рынке, при этом корпоративные венчурные инвестиции превышали сумму средств частных и государственных фондов, частных и иностранных инвесторов

⁹ АРБ. После пятилетки спада в сфере стартапов в России наметился рост. Режим доступа: https://arb.ru/b2b/trends/posle_pyatiletki_spada_v_sfere_startapov_v_rossii_nametilsya_rost-10259784/ (дата обращения: 21.12.2020).

¹⁰ РВК. Рейтинг самых активных венчурных инвесторов в России. Режим доступа: <https://ratings.rvc.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).

¹¹ РАВИ. Обзор российского рынка прямых и венчурных инвестиций 2020 (первое полугодие). Режим доступа: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-I-2020-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (дата обращения: 21.12.2020).

¹² РВК. Рейтинг активности венчурных инвесторов. Сделки российских инвесторов и главные тренды в отрасли за 2019 год. Режим доступа: <https://ratings.rvc.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).

¹³ Incorporated. Венчурный рынок России в 2020 г. Режим доступа: <https://incussia.ru/understand/vc-2020/> (дата обращения: 21.12.2020).

⁶ EU startup monitor. Report 2018. Режим доступа: <https://blogs.ec.europa.eu/promotingenterprise/european-startup-monitor-2019/> (дата обращения: 21.12.2020).

⁷ Федотов М. Неудачные проекты — это нормально / Интервью 17 июня 2019г. Режим доступа: <https://incussia.ru/understand/mihail-fedotov/> (дата обращения: 21.12.2020).

⁸ Дилеев М. Венчурные фонды в России и крупнейшие Фонды. Режим доступа: <https://equity.today/venchurnye-fondy-v-rossii.html> (дата обращения: 21.12.2020).

и акселераторов вместе взятых. Но это было до начала пандемии.

Если сложить инвестиции акселераторов на посевной стадии от ангелов, государственных и частных венчурных фондов, то по итогам исследования Dsight получается суммарное количество прошедших акселераторы стартапов составляют 147, и еще прошедших через корпоративные стартапы 91. И все же цифра представляется автору заниженной.

Существенные расхождения количественных показателей, как видно, имеются в данных, представленных разными исследователями. Попытаемся верифицировать эти оценки посредством анализа каждого сегмента.

Венчурные фонды [Venture capital funds]

Исследование¹⁴ представило сравнительную динамику развития венчурного рынка в РФ. Из опубликованного отчета следует, что в портфелях венчурных компаний на протяжении 2017–2019 гг. находилось в среднем 35 проектов посевной стадии, а стартовали всего 21 началом продаж. Эти красноречивые цифры подтверждают факт, что венчурные фонды с большой неохотой занимаются разработками новых проектов, предпочитая играть по-крупному в условиях более-менее предсказуемого растущего рынка.

Согласно данным исследования Dsight, венчурные инвестиции посевной стадии в 2019 г. получили от фондов 86, от ангелов 18, от корпораций 4 и госкорпораций один (!) стартап, что в сумме составляет всего 109. Заметим, что далеко не всегда эта стадия стартапа доходит до старта первых продаж. В действительности показатели еще ниже, от 25 % до 75 %¹⁵.

Годовой отчет РАВИ¹⁶ свидетельствует о 189 действующих венчурных фондах в 2018 г., из которых доля посевных фондов составляла 19 %. В нашем исследовании нас интересует именно показатель работы посевных фондов, итогом которых становится запуск новых бизнесов.

Округляя представленные цифровые значения находим, что приблизительно в 200 фондах на посевной стадии работает пятая часть, то есть 40 венчурных фондов имеют непосредственное отношение к лончам, а остальные покупают и перепродают растущие бизнесы стадий А, В и С. Полученное значение не противоречит данным отчета РАВИ, откуда следует, что количество посевных РЕ фондов (Private equity), специализирующихся на подготовке и запуске стартапов, на протяжении 2013–2020 гг. было стабильным и колебалось от 28 до 36. Из этого же отчета следует, что в 2018 г. посевных VC (Venture capital) фондов стало 135, и за год они совершали от 88 до 158 сделок. Статистика этих сделок, к сожалению, не показывает доли стартап-лончей.

Энциклопедия венчурного рынка RusBase показывает, что суммарное количество венчурных сделок на нашем рынке 4 060. На посевную стадию приходилось 1 021 сделок¹⁷. Мировая статистика переходов от посевной стадии к началу продаж свидетельствует о том, что их доля составляет в лучшем случае 30 %. Значит, примерно 300 стартап-лончей в год, что дает оптимистическую оценку. Пессимистическая оценка в 15 % лончей означает вполнину меньше — 150 новых стартапов.

Исследование компании Dsight подтвердило наш вывод, что сделок венчурных фондов на этапе стартапа совершается немного — от нескольких десятков в 2019 г., до примерно сотни в более удачные годы.

Подводя промежуточный итог можно сделать вывод, что венчурные фонды в совокупности принимали участие в прошедшие годы в запуске от 150 до 300 инновационных стартапов, а среднее значение 225 стартап-лончей.

Согласно результатам исследований Dsight венчурные фонды показали рост 50 % в первом полугодии 2020 г. именно на стадиях стартапов, то есть запусков новых бизнесов¹⁸. Учитывая эти результаты, можно предположить, что в 2020 г. количество новых стартапов оценивается в 318 штук.

Бизнес-ангелы [Business angels]

Вторым значимым сегментом по вкладам в стартапы является общность бизнес-ангелов. Сегмент бизнес-ангелов не обладает высокой степенью прозрачности и является самым непубличным в РФ. В публикациях и в комментариях экспертов утверждается, что около 80 % бизнес-ангелов объявляли об одной

¹⁴ Ежегодный обзор венчурной индустрии России «MoneyTreeTM: навигатор венчурного рынка»: совместный проект PwC и РБК, 2019. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/publications/money-tree-2019.html> (дата обращения: 21.12.2020).

¹⁵ Dsight. Венчурная Россия. Результаты 2019 г. Режим доступа: <https://dsight.ru/company/studies-publications/Венчурная%20Россия%202019.pdf> (дата обращения: 21.12.2020).

¹⁶ РАВИ. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России за 9 месяцев 2018 г. Режим доступа: www.rvca.ru (дата обращения: 21.12.2020).

¹⁷ Энциклопедия венчурного рынка RusBase. Режим доступа: <https://rb.ru/deals/> (дата обращения: 21.12.2020).

¹⁸ Dsight. Венчурная Россия. Результаты 1 полугодия 2020 г. Режим доступа: https://drive.google.com/drive/folders/1o2y7SL5aqq70GbwweQGx6jIwlh_gpyJ4 (дата обращения: 21.12.2020).

сделке за год, что характеризует некоторую медианную оценку.

В России «ангелы» объединены в несколько ассоциаций. РАВИ показывает список таких частных инвесторов¹⁹. Количество зарегистрированных «ангелов» в стране составляет около 2 000.

Проведенное нами исследование на основе опросов «ангелов» показало, что они инвестируют в стадии разработок и выхода на продажи эпизодически. Мы провели выборочные телефонные интервью с бизнес-ангелами, количество полученных ответов 5. Результаты запуска за 2019 г. новых стартапов с их непосредственным участием на этапе «посевной» представлен статистическим числовым рядом: {0; 1; 1; 2; 3}. Медианное значение количества стартапов «ангелов» равна 1, которая подтверждает полученную выше оценку. Сделаем оговорку, что форма получения информации и отсутствие возможности квалифицировать респондентов, не гарантируют значимой достоверной вероятности для малой выборки из пяти единиц.

Российская венчурная компания провела исследование бизнес ангельских инвестиций в стартапы за 2018 г.²⁰ Всего в рейтинге приняло участие 82 «ангела», у которых был хотя бы один проинвестированный проект за год. Из всего количества только у 19 бизнес-ангелов сделок за год более одной, причем на разных стадиях. Доля частных инвесторов на венчурном рынке в 2019 г. сократилась. В 2020 г. отмечен рост. В 2020 г. новые инвестиции сделали 78 % бизнес-ангелов, в 35 % инвестируя на Seed стадиях²¹.

Incorporated провела анализ венчурного рынка за 11 месяцев 2020 г.²² Исследование показало, что активность ангелов возросла существенно. Количество сделок выросло более чем в 2 раза. Однако, этот сегмент остается непрозрачным, в частности из 55 заявленных сделок только 25 раскрыли размеры инвестиций.

Исследование «Венчурный барометр» показало, что за прошедший год бизнес-ангелы вкладывались преимущественно на стадиях Pre-Seed и Seed

стадиях. Результаты анализа²³ подтверждают данную тенденцию.

Мы определили, что всего около 100 «ангелов» проявляют активность на стадиях лонча стартапов. Учитывая сказанное выше, можно оценить количество лончей инновационных продуктов с поддержкой бизнес-ангелов около 100 штук в 2019 г., что является в некотором смысле оптимистичной оценкой. Учитывая рост участия «ангелов» в новых стартапах в 2020 г., скорректированная оценка не будет существенно значимой и составляет примерно 150 новых стартапов.

Акселераторы [Accelerators]

Этот сегмент мониторится профессиональными объединениями, такими как Ассоциация акселераторов и бизнес-инкубаторов России, Национальным содружеством бизнес-инкубаторов (НСБИ) и другими. Тем не менее проблемы прозрачности результатов деятельности сохраняются.

Акселераторы не ставят своей целью запуск новых компаний со своим участием. Скорее, их участие в стартапе ситуационное. Если они видят существенные перспективы стартапа на этапе посевной, тогда принимают решение о входе в него своим капиталом. Объем реализуемого ими посевного финансирования составляет не превышает 25 % от количества проходящих через них проектов, а на долю инновационных приходится еще меньше: по оценкам экспертов около 10 %. Они финансируют посевную под 5–25 % акций стартапа.

Согласно инфографике ресурса²⁴ в 2018 г. в России было 103 акселератора, в том числе:

- частные коммерческие 26 акселераторов — акселераторы с платными программами и при венчурных фондах;
- корпоративные 22 акселератора;
- университетские 19 акселераторов.

На момент написания статьи мы не располагаем предварительными итогами 2020 г., но порядок количества акселераторов и бизнес-инкубаторов понятен. Не было причин особо бурного роста, скорее наблюдалось некоторое сокращение их количества. «Сократилось и количество получивших инвестиции проектов: 16 стартапов в этом году

¹⁹ РАВИ. Сообщества бизнес-ангелов. Режим доступа: <http://www.rvca.ru/rus/resource/list-of-sites/Business-Angels-Community/> (дата обращения: 21.12.2020).

²⁰ РВК. Рейтинг активности венчурных инвесторов. Сделки российских инвесторов и главные тренды в отрасли за 2019 г. Режим доступа: <https://ratings.rvc.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).

²¹ Венчурный барометр. Исследование российского рынка венчурных инвестиций 2020. Режим доступа: <https://vc-barometer.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).

²² Incorporated. Венчурный рынок России в 2020 г. Режим доступа: <https://incrusia.ru/understand/vc-2020/> (дата обращения: 21.12.2020).

²³ Dsight. Венчурная Россия. Результаты 1 полугодия 2020 г. Режим доступа: https://drive.google.com/drive/folders/1o2y7SL5aqq70GbwweQGx6jIwIh_gpyJ4 (дата обращения: 21.12.2020).

²⁴ Карта бизнес-инкубаторов и акселераторов в РФ: Ассоциация Акселераторов и Бизнес-инкубаторов России. Режим доступа: <http://www.oneup.ru/analytics/innomap> (дата обращения: 21.12.2020).

против 45 а прошлом», — комментируется вклад акселераторов в материалах исследования²⁵.

Результативность работы акселераторов за рубежом составляет менее 75 % стартапов, а из инкубаторов на запуск продаж выходит меньше трети проектов²⁶. В этих оценках не выделяются инновационные стартапы, являющиеся предметом нашего исследования, что снижает реальные показатели.

Федерация развития интернет-инициатив в 2019 г. сделал два набора в акселераторы, и принял участие в 29 проектах. В акселераторе Starta Accelerator 11 стартап-проектов получили инвестиции, акселератор Winno Moscow выбрал для финансирования 7 стартапов.

Проведенный нами телефонный опрос представителей акселераторов в 2020 г. показал, что они инвестировали в акции стартапов {0; 0; 1; 2; 4; 6; 7; 11; 14; 21; 29} новых компаний, откуда следует, что медианное значение составляет 6.

Если предположить, что инновационных из этих стартапов в лучшем случае половина, то получается медианное значение 3, что означает оценочную сумму лончей с участием акселераторов за год около 300 штук.

Исследование Incorporated показало, что в 2020 г. акселераторы заметно сократили свои инвестиции в инновационные стартапы. Показано, что всего 16 проектов получили деньги за год, при том, что в 2019 г. их было 45. И снова отсутствуют данные по запуску новых инновационных стартапов.

Указанная тенденция позволяет констатировать, что за 2020 г. с участием акселераторов запущено по крайней мере чуть более 100 инновационных стартапов, т.е. в три раза меньше.

Бизнес-инкубаторы [Business incubators]

Из материалов²⁷ следует, что в 2018 г. в России действовало 255 бизнес-инкубаторов, из которых:

- 151 региональный бизнес-инкубатор;
- 91 инкубатор, созданный и функционирующий в вузах;
- 13 инфраструктурных бизнес-инкубаторов в кластерах.

²⁵ Incorporated. Венчурный рынок России в 2020 г., Режим доступа: <https://incussia.ru/understand/vc-2020/> (дата обращения: 21.12.2020).

²⁶ Курчатова М. Инкубаторы и акселераторы на стартап-рынке России — начало созревания. Режим доступа: <https://rb.ru/analytics/russian-accelerators/> (дата обращения: 21.12.2020).

²⁷ Карта бизнес-инкубаторов и акселераторов в РФ: Ассоциация Акселераторов и Бизнес-инкубаторов России. Режим доступа: <http://www.oneup.ru/analytics/innomart> (дата обращения: 21.12.2020).

Ресурс RusBase публикует список инкубаторов²⁸, который представляет региональные и университетские организации. Основной объем новых технологических стартапов приходится на университетские инкубаторы.

Инкубаторы не имеют цели инвестировать в стартапы. Поэтому их вклад в запуск инновационных стартапов значительно скромнее. Как удалось выяснить, основная доля в этом принадлежит университетским инкубаторам. По итогам наших интервью статистический ряд инновационных стартап-лончей инкубаторов выглядит так: {0; 1; 2; 5; 12}. Принимая медианное значение равное 2, мы оценили вклад инкубаторов примерно в 250 стартап-лончей, с условием, что половина из запущенных новых бизнесов отвечают условию инновационности.

В 2020 г. в связи с повышением активности предпринимателей, мы оцениваем незначительный рост новых стартапов — до 300.

Корпоративные стартапы [Corporate startups]

Количество стартапов, финансируемых госкорпорациями, государством и государственно-частным партнерством, относительно небольшое. Таких крупных инвесторов интересуют большие проекты, с серьезными инвестициями и ожидаемыми значительными объемами возврата вложенных средств [Conti & Graham, 2020]. Значит, что и стартапов они запускают небольшое количество, поскольку имеется масса бюрократических препятствий, заорганизованность процедур, длительные сроки разработок и внедрений. По официальным данным Фонды с государственным участием профинансировали всего 23 стартапа²⁹.

Высокую и выше среднего степень интереса корпораций в работе со стартапами проявляют примерно 20 % опрошенных представителей³⁰.

Авторы работы³¹ провели серию интервью с представителями корпораций и стартаперами с целью

²⁸ RusBase. Все бизнес-инкубаторы и акселераторы. Режим доступа: <https://rb.ru/incubator/> (дата обращения: 21.12.2020).

²⁹ Инфографика: как устроен венчурный рынок России. Режим доступа: <https://incussia.ru/understand/infografika-kak-ustroen-venchurnyj-rynok-v-rossii/> (дата обращения: 21.12.2020).

³⁰ ФРИИ. Стартап барометр 2020. Режим доступа: https://generation-startup.ru/upload/docs/Startup_Barometer_2020.pdf (дата обращения: 21.12.2020).

³¹ Аммосов Ю., Левашов А. Корпоративный венчур в ИТ-индустрии России. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Исследование_TAdviser_«Корпоративный_венчур_в_ИТ-индустрии_России» (дата обращения: 21.12.2020).

определить пересечение сфер интересов и результативность инвестиций. Было определено, что за период 2017–2018 гг. корпорации инвестировали в 226 стартапов. Это позволяет оценить среднее количество ежегодных инвестиций около 113. Однако, эта цифра показывает все сделки, включая таковые на вторичном рынке и дивеституры.

Корпорации внедряют новые стартапы посредством своих венчурных фондов (далее – CVC) и акселераторов. Отметим, что эти структуры работают с двумя группами стартапов: внутренними, изначально нацеленными на внедрение у себя, и внешними, привлекающими стартапы для решения проблем рыночного развития.

Исследование РАВИ³² показало, что в РФ около 20 корпоративных CVC фондов инвестировали в 28 проектов, причем предпочтительно на поздних стадиях стартапов и по большей части в информационные технологии.

Представитель МТС, сообщил, что в 2018 г. компания запустила корпоративный акселератор MTS StartUp Hub, в который за год подали более 1 400 заявок технологических стартапов, 40 компаний прошли отбор, из которых 24 реализовали в пилотные проекты.

АО «Роснано» за 10 лет с 2007 по 2017 гг. запустила 1 000 стартапов, то есть в среднем около 100 штук ежегодно. Наноцентр Технопарк за период с 2015 по 2017 гг. запускал ежегодно в среднем 34 стартапа.

Финансовые структуры и банки также инвестируют в инновационные рискованные стартапы, но их количество ограничено. Представитель Сбербанка 26 июля 2019 г. сообщил, что итогом внутреннего корпоративного акселератора SberUp стали 4 проекта, в которые банк намеревался инвестировать.

ВТБ провел отбор проектов в рамках корпоративного акселератора, организованного на базе GenerationS от РВК. По результатам презентаций были отобраны 12 инновационных решений для дальнейшего тестирования и пилотирования.

Акселератор ОАО «Российские железные дороги» по итогам конкурса выбрал 16 проектов для разработки, из которых для запуска пилотных проектов осталось 7 стартапов для реализации в 2020 г.³³

По официальным данным Фонды с госучастием профинансировали всего 23 стартапа³⁴.

На основании представленных выше данных и результатах нашего опроса статистический ряд запускаемых стартапов выглядит следующим образом {2; 4, 7, 8; 12; 15; 23; 24; 34}. Медианное значение равно 12.

Согласно результатам опроса корпорации лишь в 19 % случаев проявляют заинтересованность работать со стартаперами³⁵.

Основываясь на данных Карты бизнес-инкубаторов и акселераторов РФ³⁶, определяем, что корпоративных акселераторов насчитывается 22, откуда следует, что они за год в общем запускают 264 инновационных стартапа.

Стартапы технопарков [Tech park startups]

Согласно данным Ассоциации кластеров и технопарков, в настоящее время действует 125 технопарков в 44 субъектах РФ, 68 из них – технопарки в сфере высоких технологий. Примерно 70 % действующих технопарков появились в период 2011–2017 гг. В крупных региональных центрах действуют свои программы поддержки инновационного бизнеса: технопарки-инкубаторы. Мы в ходе исследования не нашли подтверждения об инвестиционном участии технопарков в запуске инновационных стартапов.

Краудфандинговые площадки сбора средств для стартапов [Crowdfunding platforms for fundraising for startups]

Их немного, особенно специализирующихся на инновационных стартапах [Howe, 2009]. Согласно одному из мировых лидеров краудфандинга на инновации Kickstarter, ежегодное количество стартапов, собравших финансирование с 2012 г. по 2017 г. колеблется от 40 до 50 тыс. единиц. Доля отечественных компаний в этом очень маленькая – 1 %, при этом нужно учитывать, что такие стартапы рассчитаны на международные рынки. По статистике наиболее продвинутых краудфандинговых площадок Kickstarter и Indiegogo в разделе «Технологии» собираются

³⁴ Инфографика: венчурные инвестиции 2018. Режим доступа: <https://incrusia.ru/understand/infografika-venchurnye-investitsii-2018/> (дата обращения: 21.12.2020).

³⁵ Стартап-барометр. Исследование рынка технологического предпринимательства в России 2020. Режим доступа: <https://vc-barometer.ru/startup> (дата обращения: 21.12.2020)

³⁶ Карта бизнес-инкубаторов и акселераторов в РФ: Ассоциация Акселераторов и Бизнес-инкубаторов России. Режим доступа: <http://www.oneup.ru/analytics/innomap> (дата обращения: 21.12.2020).

³² РАВИ. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России за 9 месяцев 2018 года. Режим доступа: <https://www.rvsa.ru> (дата обращения: 21.12.2020).

³³ РЖД определила лучшие стартапы акселерационной программы. Режим доступа: <https://www.iidf.ru/media/articles/accelerator/rzd--luchshie-startapy-akselersionnoy-programmy/> (дата обращения: 21.12.2020).

всего от 2 % до 4 % средств. Как результат в 2017 г., при общем количестве сбора средств на 52 200 проектов, технологических получается 1 556, а российских — всего 16.

Результативность отечественных краудфандинговых площадок, среди которых наиболее раскрученные BoomStarter и Planeta.ru, очень невысокая³⁷. Учитывая, что основная масса в них из области социальных и культурных проектов, то доля, приходящихся на инновационные технологические проекты, менее 1 %.

В России на рынке краудинвестинга активно действуют около 10 крупных компаний³⁸. 96 % компаний, привлекающие средства на краудлендинговых площадках, представляют компании малого и среднего бизнеса.

Как результат можно оценить вклад краудфандинга в ежегодных российских инновационных стартап-лончах примерно в 50 единиц 2019 г. и рост на 50 % в 2020 г. до 75.

Малые и средние предприятия [Small and medium-sized enterprises]

Этот сегмент наиболее сложен для проведения оценочных исследований по запуску инновационных стартапов. Мы подошли к решению с позиций определения общего количества таких компаний и применения оценок долей инновационных внедрений.

Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (далее — МСП), показывает, что в течение последних нескольких лет ежегодно регистрируется примерно 300 тыс. организаций³⁹. Новых организаций, зарегистрированных официально в России в 2020 г. стало 214 тыс., в то время как в предыдущий год их было 281 тыс. При этом коммерческих прекративших свою деятельность за год организаций составило 58 тыс.⁴⁰

Оценки количества внедрений инноваций можно получить из статистического сборника [Гохберг, 2019] где отмечено, что доля организаций, внедряющих инновации в зависимости от отрасли, колеблется

от 1,1 % в строительстве и до 9,6 % в промышленном производстве. Среднее значение примем 5 %. Эту цифру подтверждает Росстат, утверждающий, что лишь 5,2 % российских малых предприятий осуществляют технологические инновации, причем, не уточняя их характер.

Примем во внимание, что соотношение процессных и продуктовых инновационных внедрений имеет вид 80×20 % [Гохберг, 2019]. На стадии первых продаж находится около 30 % стартапов, из которых 37 % обладают явными признаками инновационности для мира и для РФ⁴¹.

Применяя принцип рыночной оценки «доля от доли» можно констатировать, что количество МСП, запустивших в течение года старты продаж инновационных продуктов, равно: $214 \text{ тыс.} \times 0,05 \times 0,2 \times 0,3 \times 0,37 = 238$.

Таким образом констатируем, что примерно 238 технологических разработок стартуют продажами в стране ежегодно представители МСП.

Частные предпринимательские стартапы [Private entrepreneurial startups]

Анализ венчурной инновационной отрасли показал, что соотношение предпринимательских стартапов с инновационными продуктами без обращений в какие-либо структуры за инвестициями или помощью, в которых приняли участие те или иные представители экосистемы, находятся в соотношении 70×30 %. 61 % стартапов ведутся на собственные средства, остальные же пользуются услугами инвестирования венчурной экосистемы [Манчулянцев, 2013]. Но каково реальное состояние не понятно. В среднем в мире 7 % стартапов запускаются с использованием собственных финансов стартаперов⁴². Причем, подавляющее большинство их в сфере информационных технологий — 70 %.

Подсчет суммарного количества стартап-лончей за год [Calculating the total number of startup launches for the year]

Просуммировав количество стартапов по сегментам, получаем величину 1 445 стартапов, прошедших через сегменты венчурной экосистемы, но без учета индивидуальных предпринимателей.

³⁷ РБК. Все за одного: почему в России краудфандинг не стал бизнес-инструментом. Режим доступа: https://www.rbc.ru/own_business/15/06/2017/594006559a794715c9d5819c (дата обращения: 21.12.2020).

³⁸ ФРИИ. В России изменились правила работы краудплатформ. Режим доступа: <https://bit.ly/3IGPIEo> (дата обращения: 21.12.2020).

³⁹ ФНС. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo&ssrf&t=1610986784351> (дата обращения: 21.12.2020).

⁴⁰ Федресурс. Количество созданных в РФ компаний в 2020 г. Режим доступа: <https://fedresurs.ru/news/7e8a8774-0ccc-4e1e-a472-5c2f0e4fc59e?attempt=1> (дата обращения: 21.12.2020).

⁴¹ Инфографика: венчурные инвестиции 2018. Режим доступа: <https://incrusia.ru/understand/infografika-venchurnye-investitsii-2018/> (дата обращения: 21.12.2020).

⁴² РБК. От идеи до единорога — стартапы России и мира в 22 цифрах. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f04aeac9a79479c0727f494> (дата обращения: 21.12.2020).

Поскольку предприниматели обращаются за помощью к различным сегментам венчурной экосистемы, мы не нашли принципиальных возможностей оценить их вклад в ежегодные стартап-лончи. В таком случае, воспользовавшись пропорцией $70 \times 30 \%$, и приняв цифру 1 445 стартапов за 30 %, количество стартап-лончей частных предпринимателей, самостоятельно выводящих на рынок инновационный продукт, составит 3 372 или 70 %.

Итоговый результат оценки стартапов венчурной экосистемы составляет 4 817 единиц стартап-лончей за 2020 г. В ранее опубликованной работе [Токарев, 2020] нами была получена оценка 3 832 стартапа за 2019 г. Сравнение полученных значений позволяет сделать вывод, что рост количества стартапов в России составил 26 %.

Заключение [Conclusion]

Полученные данные характеризуют состояние нашей венчурной отрасли. На их основании можно сделать вывод, что венчурный рынок в России существует, но особых достижений не проявляет.

От мирового он занимает долю в один-полтора процента. Сложив полученные значения тех сегментов рынка, в которых игроки занимаются разработками и непосредственно участвуют в запусках инновационных стартапов, за 2020 г. мы получили цифру 4 817 инновационных стартап-лончей, а рост к предыдущему году составляет 26 %.

Однако есть обнадеживающие факты: 46 % инвесторов в 2020 г. инвестировали на стадии Seed, что на 13 % больше, предыдущего года⁴³. Это означает, что в предстоящем году можно ожидать роста стартап-лончей в России.

Ответ на вопросы, сбудется ли этот прогноз и насколько полученная в исследовании оценка соответствует реальному положению дел в сегментах венчурной отрасли, должно дать продолжение работ в данном направлении.

⁴³ РАВИ. Сообщества бизнес-ангелов. Режим доступа: <http://www.rvca.ru/rus/resource/list-of-sites/Business-Angels-Community/> (дата обращения: 21.12.2020).

Список литературы

- Гохберг Л.М., Дитковский К.А., Кузнецова И.А. и др. (2019). Индикаторы инновационной деятельности 2019: статистический сборник / НИУ «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 376 с.
- Манчулянтsev О. (2013). Бизнес. Начало. М.: Альпина Паблишер, 230 с.
- Токарев Б.Е. (2020). Количественный анализ инновационных стартапов в России // Управление. Т. 8, № 2. С. 20–29. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-2-20-29>.
- Bocken N. [et al] (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes // *Journal of Cleaner Production*. V. 65. Pp. 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039> · ISBN: 0959-6526
- Conti A., Thursby M., Rothaermel F.T. (2013). Show me the right stuff: signals for high-tech startups // *Economics and Strategy of the Entrepreneur. Special Issue*. V. 22, I. 2. Pp. 341–364. <https://doi.org/10.1111/jems.12012>.
- Conti A., Graham S.J.H. (2020). Valuable choices: prominent venture capitalists influence on startup CEO replacement and performance // *Management Science*, 66 (23). Pp. 1325–1350. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3238>.
- Howe J. (2009). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*. Three River Press. 311 p.
- Kuckertz A. [et al] (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic // *Journal of Business Venturing Insights*. V.13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.

References

- Bocken N. [et al] (2014), “A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Conti A., Thursby M., Rothaermel F.T. (2013), “Show me the right stuff: signals for high-tech startups”, *Economics and Strategy of the Entrepreneur. Special Issue*, vol. 22, issue 2, pp. 341–364. <https://doi.org/10.1111/jems.12012>.
- Conti A., Graham S.J.H. (2020), “Valuable choices: prominent venture capitalists influence on startup CEO replacement and performance”, *Management Science*, 66 (23), pp. 1325–1350. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3238>.
- Gokhberg L. M., Ditkovskii K. A., Kuznetsova I. A. et al. (2019), *Indicators of innovation activity 2019: statistical sourcebook*, Higher School of Economics, 376 p. Moscow, Russia. (In Russian).
- Howe J. (2009). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*, Three River Press, 311 p.
- Kuckertz A. [et al] (2020), “Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic”, *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- Manchulyantsev O. (2013), *Business. Beginning*, Alpina Publisher, Moscow, Russia. 230 p. (In Russian).
- Tokarev B.E. (2020), “Assessment of innovative startups quantity in Russia”, *Upravlenie*, vol. 8, no. 2, pp. 20–29. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-2-20-29>.

Translation of front references

- ¹ Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Available at: <https://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf> (accessed 21.12.2020).
- ² SPARK (2017). Let's analyze the startup ecosystems of different countries, Spark.Ru, 19.09.2017. Available at: <https://spark.ru/startup/innmind/blog/32367/razberem-startap-ekosistemi-raznih-stran> (accessed 21.12.2020).
- ³ Virin F. An ecosystem of investments in Internet startups. Available at: <https://deploy.studylib.ru/doc/2497174/at-a-e-kosistema-investicij-v-internet> (accessed 21.12.2020).
- ⁴ Yushkevich N. Startup-ecosystem of Russia. Available at: <https://vc.ru/finance/106345-startap-ekosistema-rossii> (accessed 21.12.2020).
- ⁵ Dsight. Venture Capital Russia. The results of 2019. Available at: <https://dsight.ru/company/studies-publications/Венчурная%20Russia%202019.pdf> (accessed 21.12.2020).
- ⁶ EU startup monitor. Report 2018. Available at: <https://blogs.ec.europa.eu/promotingenterprise/european-startup-monitor-2019/> (accessed 21.12.2020).
- ⁷ Fedotov M. Unsuccessful projects – this is normal, Interview on June 17, 2019. Available at: <https://incrussia.ru/understand/mihail-fedotov/> (accessed 21.12.2020).
- ⁸ Dilleev M. Venture funds in Russia and the largest funds. Available at: <https://equity.today/venchurnye-fondy-v-rossii.html> (accessed 21.12.2020).
- ⁹ ARB. After a five-year decline in the field of startups in Russia, there has been growth. Available at: https://arb.ru/b2b/trends/posle_pyatiletki_spada_v_sfere_startapov_v_rossii_nametilysya_rost-10259784/ (accessed 21.12.2020).
- ¹⁰ RVC. Rating of the most active venture investors in Russia. Available at: <https://ratings.rvc.ru/> (accessed 21.12.2020).
- ¹¹ RAVI. Overview of the Russian private equity and venture capital investment market in 2020 (first half of the year). Available at: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-I-2020-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (accessed 21.12.2020).
- ¹² RVC. Rating of the activity of venture investors. Transactions of Russian investors and the main trends in the industry for 2019. Available at: <https://ratings.rvc.ru/> (accessed 21.12.2020).
- ¹³ Incorporated. Russian Venture Capital Market in 2020. Available at: <https://incrussia.ru/understand/vc-2020/> (accessed 21.12.2020).
- ¹⁴ Annual Review of the Russian venture industry “MoneyTreeTM: navigator of the venture market”: a joint project of PwC and RVC, 2019. Available at: <https://www.pwc.ru/ru/publications/money-tree-2019.html> (accessed 21.12.2020).
- ¹⁵ Dsight. Venture Capital Russia. 2019 Results. Available at: <https://dsight.ru/company/studies-publications/Венчурная%20Russia%202019.pdf> (accessed 21.12.2020).
- ¹⁶ RAVI. Market overview. Direct and venture investments in Russia for 9 months of 2018. Available at: <https://www.rvca.ru> (accessed 21.12.2020).
- ¹⁷ Encyclopedia of the RusBase venture market. Available at: <https://rb.ru/deals/> (accessed 21.12.2020).
- ¹⁸ Dsight. Venture Capital Russia. Results of the 1st half of 2020. Available at: https://drive.google.com/drive/folders/1o2y7SL5aqq70GbwwQGx6jIwlh_gpyJ4 (accessed 21.12.2020).
- ¹⁹ RAVI. Communities of business angels. Available at: <http://www.rvca.ru/rus/resource/list-of-sites/Business-Angels-Community/> (accessed 21.12.2020).
- ²⁰ RVC. Rating of the activity of venture investors. Transactions of Russian investors and the main trends in the industry for 2019. Available at: <https://ratings.rvc.ru/> (accessed 21.12.2020).
- ²¹ Venture Barometer. Research of the Russian venture capital investment market 2020. Available at: <https://vc-barometer.ru/> (accessed 21.12.2020).
- ^{22, 25} Incorporated. Russian venture capital market in 2020. Available at: <https://incrussia.ru/understand/vc-2020/> (accessed 21.12.2020).
- ²³ Dsight. Venture Capital Russia. Results of the 1st half of 2020. Available at: https://drive.google.com/drive/folders/1o2y7SL5aqq70GbwwQGx6jIwlh_gpyJ4 (accessed 21.12.2020).
- ²⁴ Map of business incubators and accelerators in the Russian Federation: Association of Accelerators and Business Incubators of Russia. Available at: <http://www.oneup.ru/analytics/innomap> (accessed 21.12.2020).
- ²⁶ Kurchatov M. Incubators and accelerators in the Russian startup market-the beginning of maturation. Available at: <https://rb.ru/analytics/russian-accelerators/> (accessed 21.12.2020).
- ²⁷ Map of business incubators and accelerators in the Russian Federation: Association of accelerators and business incubators of Russia. Available at: <http://www.oneup.ru/analytics/innomap> (accessed 21.12.2020).
- ²⁸ RusBase. All business incubators and accelerators. Available at: <https://rb.ru/incubator/> (accessed 21.12.2020).
- ²⁹ Infographics: How the Russian venture capital market works. Available at: <https://incrussia.ru/understand/infografika-kak-ustroen-venchurnyj-rynok-v-rossii/> (accessed 21.12.2020).

- ³⁰ FRII. Startup Barometer 2020. Available at: https://generation-startup.ru/upload/docs/Startup_Barometer_2020.pdf (accessed 21.12.2020).
- ³¹ Ammosov Yu., Levashov A. Corporative_venchur_in_IT-industry_Of Russia. Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Research_tadviser_”corporate_venchur_in_it-industry_Russia” (accessed 21.12.2020).
- ³² RAVI. Market overview. Direct and venture investments in Russia for 9 months of 2018. Available at: <https://www.rvca.ru> (accessed 21.12.2020).
- ³³ Russian Railways has identified the best startups of the acceleration program. Available at: <https://www.iidf.ru/media/articles/accelerator/rzd--luchshie-startapy-akseleratsionnoy-programmy/> (accessed 21.12.2020).
- ³⁴ Infographics: Venture Investments 2018. Available at: <https://incrussia.ru/understand/infografika-venchurnye-investitsii-2018/> (accessed 21.12.2020).
- ³⁵ Startup barometer. Research of the market of technological entrepreneurship in Russia 2020. Available at: <https://vc-barometer.ru/startup> (accessed 21.12.2020).
- ³⁶ Map of business incubators and accelerators in the Russian Federation: Association of Accelerators and Business Incubators of Russia. Available at: <http://www.oneup.ru/analytics/innomap> (accessed 21.12.2020).
- ³⁷ RBC. All for one: why crowdfunding has not become a business tool in Russia. Available at: https://www.rbc.ru/own_business/15/06/2017/594006559a794715c9d5819c (accessed 21.12.2020).
- ³⁸ FRIA. In Russia, the rules of operation of crowdplatforms have changed. Available at: <https://bit.ly/3IGPIEo> (accessed 21.12.2020).
- ³⁹ The Federal Tax Service. Unified register of small and medium-sized businesses. Available at: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo&ssrf&t=1610986784351> (accessed 21.12.2020).
- ⁴⁰ Fedresurs. Number of companies created in the Russian Federation in 2020. Available at: <https://fedresurs.ru/news/7e8a8774-0ccc-4e1e-a472-5c2f0e4fc59e?attempt=1> (accessed 21.12.2020).
- ⁴¹ Infographic: Venture investments 2018. Available at: <https://incrussia.ru/understand/infografika-venchurnye-investitsii-2018/> (accessed 21.12.2020).
- ⁴² RBC. From idea to unicorn-startups in Russia and the world in 22 figures. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f04aeac9a79479c0727f494> (accessed 21.12.2020).
- ⁴³ RAVI. Communities of business angels. Available at: <http://www.rvca.ru/rus/resource/list-of-sites/Business-Angels-Community/> (accessed 21.12.2020).

Инновационные подходы к проведению таможенных проверок участников внешнеэкономической деятельности

Гупанова Юлия Евгеньевна¹

Д-р экон. наук, доц., проф. кафедры экономики таможенного дела,
ORCID: 0000-0001-5213-413X, e-mail: u.gupanova@customs-academy.ru

Лемак Анастасия Сергеевна²

Главный государственный таможенный инспектор отдела таможенного контроля после выпуска товаров,
ORCID: 0000-0001-8935-497X, e-mail: nastia-lemak@yandex.ru

¹ ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», 140015, Комсомольский пр., 4,
г. Люберцы, Московская обл., Российская Федерация

² Центральная акцизная таможня, 109240, Яузская ул., 8, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

С принятием Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г. одним из приоритетных направлений для таможенных органов стало внедрение новых подходов к организации и проведению таможенного контроля после выпуска товаров.

Цель исследования состоит в выявлении проблемных аспектов реализации технологии таможенных проверок и обосновании инновационных подходов к их проведению. Методика исследования основана на использовании методов анализа, синтеза, обобщения, сравнения и описания, которые позволили комплексно исследовать объект.

Предложен новый подход, предусматривающий централизацию и концентрацию контрольных функций таможенного контроля после выпуска товаров в уполномоченных подразделениях. Этот подход позволит повысить не только эффективность деятельности таможенных органов по реализации контрольно-надзорных функций после выпуска товаров, но и качество таможенного администрирования в условиях создания единой сети электронных таможен, обеспечит достижение баланса в применении таможенными органами процедур содействия и процедур контроля осуществления внешнеэкономической деятельности.

Для обеспечения внедрения нового подхода определены основные направления совершенствования технологии проведения таможенных проверок. Сформированные рекомендации по результатам исследования могут быть использованы в практической деятельности таможенных органов Российской Федерации.

Ключевые слова: формы таможенного контроля, контроль после выпуска товаров, таможенная проверка, таможенные органы, участник внешнеэкономической деятельности, инновационные подходы, информационные технологии, информационный обмен

Для цитирования: Гупанова Ю.Е., Лемак А.С. Инновационные подходы к проведению таможенных проверок участников внешнеэкономической деятельности // Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 140–150. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-140-150



Received: 27.12.2020

Revised: 18.01.2021

Accepted: 01.02.2021

Innovative approaches to customs inspections of participants in foreign economic activity

Yuliya E. Gupanova¹

Doc. Sci (Econ.), Assoc. Prof., Prof. of branch of Economy of Customs Affair,
ORCID: 0000-0001-5213-413X, e-mail: u.gupanova@customs-academy.ru

Anastasiya S. Lemak²

Chief state customs inspector of the customs control department after the release of goods,
ORCID: 0000-0001-8935-497X, e-mail: nastia-lemak@yandex.ru

¹ Russian Customs Academy, 4, Komsomolskii pr., Lyubertsy, Moskovskaya oblast', 140015, Russia

² Central Excise Customs, 8, Yauzskaya ul., Moscow, 109240, Russia

Abstract

With the adoption of the Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030, one of the priorities for customs authorities has become the introduction of new approaches to the organization and conduct of customs control after the release of goods.

The purpose of the research paper is to identify problematic aspects of the implementation of customs inspection technology and to substantiate innovative approaches to their implementation. The research methodology is based on the use of methods of analysis, synthesis, generalization, comparison and description, which allowed a comprehensive study of the object.

The paper proposes a new approach, which provides for the centralization and concentration of control functions of customs control after the release of goods in authorized departments. This approach will improve not only the efficiency of the customs authorities for the implementation of supervisory functions after the release of goods but also the quality of customs administration in terms of creating a unified network of electronic customs offices, ensure the achievement of balance in the application of customs procedures facilitating and monitoring the implementation of foreign economic activity.

The authors define the main directions for improving the technology of customs inspections to ensure the implementation of the new approach. The formed recommendations based on the results of the study can be used in the practical activities of the customs authorities of the Russian Federation.

Keywords: customs control forms, post-release control, customs inspection, customs authorities, participant in foreign economic activity, innovative approaches, information technologies, information exchange

For citation: Gupanova Y.E., Lemak A.S. (2021). Innovative approaches to customs inspections of participants in foreign economic activity. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 140–150. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-140-150



Введение [Introduction]

Тенденции формирования цифровой экономики в Российской Федерации (далее — РФ) оказывают непосредственное влияние на развитие государственных органов, в том числе таможенных. В условиях создания электронных таможен и центров электронного декларирования возрастает необходимость повышения качества таможенного администрирования на всех этапах выпуска товаров. Основной вектор такого развития заключается в поиске и обеспечении баланса между применением таможенными органами процедур содействия (сокращение количества документов при таможенном декларировании, упрощение прохождения таможенного контроля при таможенном декларировании, сокращение времени проведения таможенных операций) и процедур контроля осуществления участниками внешнеэкономической деятельности (далее — ВЭД) на основе пересмотра подходов к таможенному контролю после выпуска товаров (далее — ТКПВТ)¹ [Cho, 2017].

С момента создания в таможенных органах РФ подразделений таможенного контроля после выпуска товаров их основной деятельностью является проведение таможенных проверок. Приоритет проведения таможенной проверки, как основной формы ТКПВТ, обусловлен тем, что только в рамках этой формы осуществляется комплексное сопоставление сведений, заявленных в таможенной декларации, содержащихся в представленных таможенным органам документах, с документами и данными бухгалтерского учета и отчетности участника ВЭД² с одновременной возможностью применения иных форм таможенного контроля и мер, обеспечивающих их, на предмет соблюдения лицами положений законодательства в сфере таможенного регулирования.

Литературный обзор [Literature review]

Результаты проведенного анализа [Al-Shbail, 2020; Лемак, 2019] характеризуют трансформацию нормативных и правовых основ сущности таможенных проверок, направленную на обеспечение проведения контроля за товарами, перемещаемыми

с нарушением таможенного законодательства без создания дополнительных административных барьеров для участников ВЭД с использованием риск-ориентированного подхода по выбору объектов контроля, а также на эффективное взаимодействие и координацию с иными государственными органами [Агапова, Макеева, 2019]. Это, в свою очередь, требует развития информационных технологий с целью реализации проверки документов и сведений в электронном виде.

В настоящее время контроль после выпуска товаров, в том числе в виде таможенной проверки, в полномасштабном электронном формате не применяется. Кроме того, в условиях создания современной системы таможенных органов с концентрацией таможенного декларирования товаров в региональных электронных таможнях, автоматизации совершения таможенных операций [Novikova et.al., 2020], а также при формировании условий для перехода на электронный формат документарного таможенного контроля³ усугубляется необходимость развития электронного документооборота [Bleikher et.al., 2016] при проведении таможенных проверок.

Это, в совокупности с обозначенным ранее стратегическим вектором развития Федеральной таможенной службы (далее — ФТС России) в направлении достижения баланса в эффективности проверочных мероприятий при одновременном снижении их количества, свидетельствует о необходимости применения инновационных подходов к проведению таможенных проверок.

Решение ключевого вопроса непосредственно связано с развитием технологии проведения таможенных проверок на основе электронных документов и сведений предприятий-участников ВЭД. По мнению авторов, применение инновационных подходов к развитию технологии проведения таможенных проверок на основе электронных документов и сведений предприятий-участников ВЭД позволит решить актуальные задачи, стоящие перед ФТС России при достижении стратегических целей.

В настоящее время основным инструментом реализации ТКПВТ является таможенная проверка как форма таможенного контроля [Nemirova, Novikov, 2019]. Эта форма трансформировалась на всем периоде развития таможенной службы. Однако особенно ее роль возросла с вступлением РФ в Таможенный союз,

¹ Распоряжение Правительства РФ (2020) от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/ (дата обращения: 17.12.2020).

² Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) (2020) // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/ (дата обращения: 17.12.2020).

³ Распоряжение Правительства РФ (2020) от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/ (дата обращения: 17.12.2020).

с принятием «Дорожной карты «Совершенствование таможенного администрирования»⁴, согласно которым таможенная проверка стала одной из приоритетных задач таможенной службы.

Теория и методы [Theory and methods]

Трансформация нормативных основ предопределила формирование категории «таможенная проверка» как перспективного инструмента ТКПВТ. С вступлением в силу Таможенного кодекса Евразийского экономического союза (далее – ТК ЕАЭС) на законодательном уровне закреплено понятие «таможенная проверка» и сформулирована сущность этой категории через определение цели таможенной проверки, ее предмета и объекта, проверяемых лиц и др. (ст. 331 ТК ЕАЭС).

Также законодательством определены права и обязанности проверяемых лиц, в том числе участников ВЭД, и должностных лиц таможенных органов при проведении таможенной проверки.

Кроме того, ТК ЕАЭС и Федеральным законом от 03.08.2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – ФЗ от 03.08.2018 г. № 289 «О таможенном регулировании в РФ») заложено категорирование таможенных проверок с регламентированным сроком их проведения на: камеральную и выездную, в том числе на плановую выездную и внеплановую выездную, а также встречную внеплановую выездную таможенную проверку.

С вступлением в законную силу ФЗ от 03.08.2018 г. № 289 «О таможенном регулировании в РФ» расширен перечень способов обмена документами, сведениями между таможенными органами и участниками ВЭД. В ходе таможенной проверки обмен документами, сведениями может выполняться в электронной форме с использованием сети «Интернет», в том числе через личный кабинет⁵.

В настоящее время подразделениями ТКПВТ осуществляется эксперимент в части возможности обмена документами и (или) сведениями в электронном виде в ходе организации и проведения таможенной проверки. Вместе с тем, технология взаимодействия в электронной форме таможенных органов и участников ВЭД в ходе проведения таможенной проверки с использованием сети «Интернет», в том числе посредством личного кабинета, не закреплена на законодательном уровне.

Постановлением Правительства РФ от 29.09.2012 № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга» определено, что результаты таможенных проверок позволяют оценить эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям, как критерия оценки качества таможенного регулирования РФ⁶.

С учетом изложенных положений, на современном этапе развития таможенного законодательства таможенную проверку можно определить как форму таможенного контроля, характеризующуюся специфическим объектом и предметом, проводимую таможенным органом после выпуска товаров в законодательно установленные сроки в отношении проверяемых лиц с использованием принципов, методов, форм и мер, обеспечивающих проведение таможенного контроля, а также с определением способа обмена документами и (или) сведениями в целях проверки соблюдения проверяемыми лицами международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования, национального законодательства о таможенном регулировании, результаты которой позволяют оценить качество таможенного регулирования РФ в части эффективности противодействия преступлениям и административным правонарушениям.

Технология проведения таможенной проверки построена на основе методологии проведения таможенной ревизии [Агарова, 2017] и характеризуется системой последовательных процессов проведения проверочных мероприятий. Специалистами в области таможенного дела принято выделять следующие четыре процесса технологии проведения таможенной проверки [Руднева, 2017; Сальникова, Тоцев, 2019; Агамагомедова, 2018].

⁴ Распоряжение Правительства РФ (2020) от 29.06.2012 № 1125-р (ред. от 28.11.2017) «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование таможенного администрирования» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132210/ (дата обращения: 17.12.2020).

⁵ Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 28.11.2018 № 452-ФЗ, от 01.05.2019 № 83-ФЗ, от 27.12.2019 № 487-ФЗ, от 08.06.2020 № 166-ФЗ, от 13.07.2020 № 194-ФЗ) «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (дата обращения: 17.12.2020).

⁶ Постановление Правительства РФ от 29.09.2012 № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135976/ (дата обращения: 17.12.2020).

1. Анализ информации в целях выбора объектов таможенного контроля.

Этот процесс характеризуется определением объекта таможенного контроля для таможенной проверки и основывается на принципе выборочности посредством системы управления рисков. Анализ информации выполняется по направлениям контроля и реализуется в рамках аналитической работы. При выявлении информации, свидетельствующей о возможных нарушениях права Евразийского экономического союза, проводится оценка рисков нарушения требований таможенного законодательства, и ее результаты формализуются в виде информационно-аналитической справки.

Стоит заметить, что срок проведения аналитической работы в настоящее время не регламентирован и ограничивается сроком нахождения товаров под таможенным контролем, за исключением поручения вышестоящего таможенного органа о проведении аналитической работы. Вместе с тем специалистами в области таможенного дела отмечается, что этот этап занимает довольно длительное время. Кроме того, в условиях функционирования региональных электронных таможен, где оформляется наибольшая доля деклараций на товары и в которых отсутствуют подразделения ТКПВТ, эта проблема приобретает актуальное значение и определяет необходимость совершенствования методики выбора объектов ТКПВТ.

2. Организация проведения таможенной проверки.

Этот процесс характеризуется принятием решения о целесообразности/нецелесообразности проведения таможенной проверки посредством рассмотрения информационно-аналитической справки и реализацией данного решения. В рамках этого процесса осуществляется в том числе уведомление проверяемого лица о проведении в отношении него таможенной проверки. Срок проведения технологических операций в рамках указанного процесса регламентирован нормативными правовыми актами.

3. Проведение проверочных мероприятий.

Этот процесс характеризуется проведением мероприятий в ходе таможенной проверки. Отмечается, что основной массив проверочных мероприятий связан с направлением запросов, требований и получением соответствующих документов от проверяемых лиц, лиц связанных с проверяемыми лицами, банков и небанковских кредитных организаций, государственных органов и иных организаций государства. Вместе с тем перечень конкретных мероприятий, проводимых должностными лицами в ходе таможенной проверки, а также их сроки проведения в рамках направления контроля не опре-

делены и не регламентированы. В рамках данного процесса таможенным органом может быть принято решение о приостановлении и (или) о продлении таможенной проверки.

4. Оформление результатов таможенной проверки и их реализация.

Этот процесс характеризуется составлением акта таможенной проверки, а также решения в области таможенного дела, принятого на основании документов, составленных по результатам таможенной проверки, в том числе решения по классификации товаров, решения о внесении изменений и (или) дополнений в сведения, указанные в декларации на товары, решения по результатам таможенного контроля. Также принято включать в указанный процесс технологические операции по направлению в структурные подразделения таможенного органа результатов таможенной проверки и выявленной в ходе таможенной проверки информации о нарушениях таможенного законодательства для принятия соответствующих решений. Срок проведения технологических операций в рамках этого процесса регламентирован нормативными правовыми актами. Вместе с тем в настоящее время в целях сокращения отклонения сумм взысканий от сумм доначислений по результатам таможенной проверки определена необходимость формирования пятого процесса — взыскания задолженности.

Для оценки реализуемой ФТС России технологии проведения таможенной проверки проанализированы результаты деятельности подразделений ТКПВТ.

С момента создания подразделений ТКПВТ их деятельность — проведение таможенных проверок — оценивалась в разрезе результативности таможенных проверок после выпуска товаров и экономического ущерба, выявленного по результатам ТКПВТ. В период за 2016–2019 гг. подразделениями ТКПВТ проведено более 27 тыс. форм ТКПВТ, общая сумма доначислений по которым составляет 49 млрд рублей. На долю таможенных проверок приходится около 49 % проведенных форм ТКПВТ, по структуре которых около 74 % составляют камеральные таможенные проверки, 26 % — выездные таможенные проверки⁷.

Результаты деятельности в период за 2017–2019 гг. характеризуются тенденцией сокращения количества проводимых таможенных проверок (табл. 1⁸). Вместе с тем, наблюдается тенденция роста объемов сумм таможенных платежей, пеней и наложенных

⁷ Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ (2020). Режим доступа: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 22.12.2020).

⁸ Там же.

штрафов, доначисленных (взысканных) по результатам ТКПВТ. Поэтому можно отметить положительную динамику эффективности таможенных проверок по суммам доначислений (взысканий), приходящихся на одну таможенную проверку.

Однако динамика процента взыскания характеризуется отрицательной тенденцией. По итогам 2019 г. уровень взыскания таможенных платежей, пеней и наложенных штрафов составляет 57 %. Вместе с тем в разрезе классификации таможенных проверок отмечается, что 78 % сумм доначислений (взыскания – 81 %) от общего экономического ущерба, выявленного по результатам ТКПВТ, приходится на долю камеральных таможенных проверок (табл. 2⁹).

Таким образом, анализ реализуемых подходов к проведению таможенных проверок, а также

⁹ Там же.

их результаты позволили выделить следующие приоритетные проблемы.

Во-первых, основной массив проверок приходится на камеральные таможенные проверки. При этом частота проведения данной формы таможенного контроля не ограничена периодичностью проведения в отношении одного и того же участника ВЭД (п. 3 ст. 332 ТК ЕАЭС) по сравнению с выездной таможенной проверкой (п. 10 ст. 333 ТК ЕАЭС). Это создает одну из проблем, усложняющих ведение бизнеса участниками ВЭД.

Во-вторых, в условиях создания электронных таможен усугубляется процесс выбора объектов для проведения таможенных проверок. Это связано с отсутствием методов выбора объектов таможенного контроля, приоритетом на аналитическую деятельность. В связи с этим выделяется комплекс проблем, свидетельствующих о неактуальности подходов к организации ТКПВТ.

Таблица 1

Анализ результатов деятельности подразделений таможенного контроля после выпуска товаров

Период	Количество таможенных проверок, шт.	Ущерб, причиненный экономическим интересам государства вследствие нарушения законодательства участниками ВЭД, млрд руб.	Сумма перечислений в федеральный бюджет по результатам проверочных мероприятий	Результативность таможенных проверок, %
2017	4 785	11,80	7,41	84,78
2018	2 732	11,86	6,35	88,37
2019	2 166	17,04	9,76	91,7
Динамика	-2 619	5,24	2,35	6,92

Источник: [http://www.customs.ru]

Table 1. Analysis of the results of the activities of the customs control after the release of goods divisions

Period	Number of customs inspections, pcs	Damage caused to the economic interests of the state as a result of violation of the legislation by foreign economic activities participants, billion rubles	The amount of transfers to the federal budget based on the results of verification measures	Performance of customs controls, %
2017	4 785	11,80	7,41	84,78
2018	2 732	11,86	6,35	88,37
2019	2 166	17,04	9,76	91,7
Dynamics	-2 619	5,24	2,35	6,92

Source: [http://www.customs.ru]

Таблица 2

Доля форм таможенного контроля в общих результатах деятельности подразделений таможенного контроля после выпуска товаров в 2019 г.

Наименование форм	Доначислено таможенных платежей, пеней, утилизационных сборов, штрафов, %	Взыскано таможенных платежей, пеней, утилизационных сборов, штрафов, %
Камеральная таможенная проверка	78	81
Выездная таможенная проверка	15	11
Иные формы таможенного контроля	7	8

Источник: [http://www.customs.ru]

Table 2. The share of customs control forms in the overall performance of customs control units after the release of goods in 2019

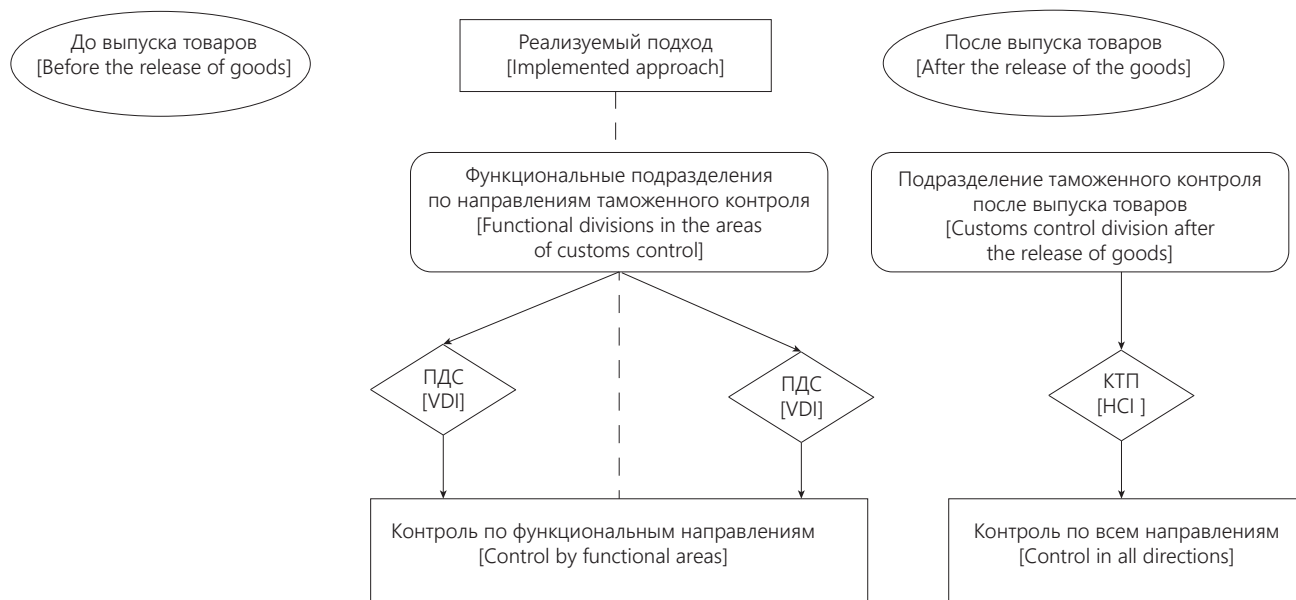
Name of the forms	Additional customs duties, penalties, recycling fees, and fines were accrued, %	Collected customs duties, penalties, recycling fees, fines, %
In-house customs inspection	78	81
On-site customs inspection	15	11
Other forms of customs control	7	8

Source: [http://www.customs.ru]

В-третьих, до настоящего времени ТКПВТ, практически, не применяется в электронном формате. В то же время обмен документами и сведениями между участниками ВЭД и таможенными органами в электронном виде в результате развития информационно-коммуникационных технологий позволит в рамках инновационного подхода реализовать трансформацию таможенной проверки в электронную камеральную таможенную проверку [Ageev et al, 2016]. Кроме того, указанный маневр позволит упростить порядок информационного обмена между участниками ВЭД и таможенными органами в результате сокращения трудозатрат на составление таможенными органами форм документов при проведении таможенных проверок и сокращения сроков проведения таможенных проверок.

Основные результаты [Results and discussion]

Приведенные выше положения определяют необходимость трансформации реализуемого на практике таможенными органами подхода по осуществлению документарного таможенного контроля на этапе после выпуска товаров. Исходя из установленных выше положений, реализуемый таможенными органами сегодня подход по осуществлению документарного таможенного контроля на этапе после выпуска товаров, обобщенно можно представить через проведение и организацию камеральной таможенной проверки и проверки таможенных, иных документов и (или) сведений, начатой после выпуска товаров (рис. 1).



*ПДС / VDI – проверка таможенных, иных документов и (или) сведений / verification of customs, other documents and (or) information
КТП / HCI – камеральная таможенная проверка / house customs inspection

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

Рис. 1. Существующий подход по реализации таможенными органами функций на этапе после выпуска товаров
Fig. 1. The existing approach to the implementation of functions by customs authorities at the stage after the release of goods

Представленная на рисунке 1 схема наглядно демонстрирует, что применение таможенного контроля точно по отдельно выявленным признакам нарушений, каждому направлению контроля приводит к дублированию функций мониторинга и контроля функциональных подразделений и подразделений ТКПВТ; излишней административной нагрузке на проверяемых лиц, что обусловлено отсутствием централизованного учета форм и мер ТКПВТ и невозможностью их системного планирования и оптимизации.

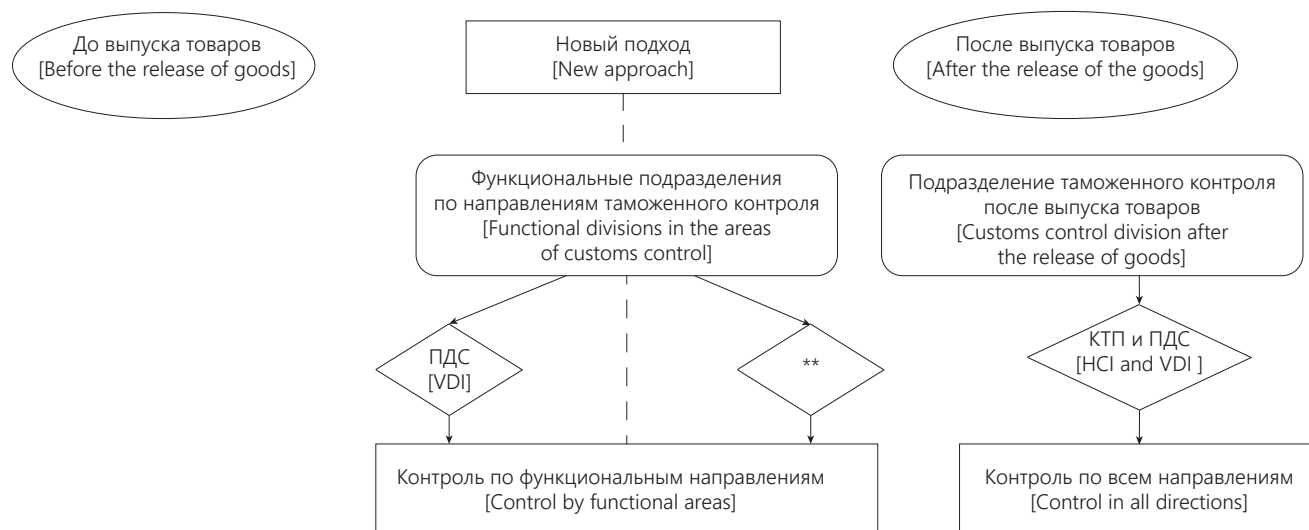
В связи с этим в целях унификации подходов по реализации таможенными органами контрольных функций на этапе после выпуска товаров, повышения эффективности ТКПВТ, а также исключения проблемных вопросов, связанных с децентрализацией и отсутствием координации, предлагается поэтапная концентрация функций ТКПВТ в подразделениях ТКПВТ (рис. 2).

Поэтому, по мнению авторов, трансформация реализуемого подхода позволит: обеспечить четкое разделение таможенного контроля; исключить дублирование функций и оптимизировать нагрузку на должностных лиц таможенных органов; минимизировать излишнюю административную нагрузку

на проверяемых лиц; создать централизованную систему учета применяемых форм и мер ТКПВТ; создать единую систему показателей эффективности и результативности деятельности ТКПВТ; исключить правовые неопределенности, приводящие к неоднозначному толкованию норм, касающихся камеральной таможенной проверки и проверки таможенных, иных документов и (или) сведений, начатой после выпуска товаров, а также обеспечить разграничение поводов для их назначения.

Предлагаемые подходы по реализации таможенными органами функций на этапе после выпуска товаров характеризуют дальнейшие направления совершенствования технологии проведения таможенной проверки (рис. 3).

Как отмечено выше, существующая технология применения ТКПВТ точно по отдельно выявленным признакам нарушений, приводит к возникновению излишней административной нагрузки на проверяемых лиц. Вместе с тем ориентация деятельности таможенных органов при реализации их контрольных функций на сокращение административной нагрузки на участников ВЭД и создание условий ведения ВЭД, исключаящих незаконные



*ПДС / VDI – проверка таможенных, иных документов и (или) сведений / verification of customs, other documents and (or) information
КТП / HCI – камеральная таможенная проверка / house customs inspection

** При поступлении в таможенный орган мотивированного обращения декларанта о внесении изменений и (или) дополнений в сведения, указанные в декларации на товары / When the customs authority receives a reasoned request from the declarant to make changes and (or) additions to the information specified in the goods declaration

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

Рис. 2. Предлагаемые подходы по реализации таможенными органами функций на этапе после выпуска товаров
Fig. 2. Proposed approaches to the implementation of functions by customs authorities at the stage after the release of goods



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

Рис. 3. Направления совершенствования процесса организации и проведения таможенных проверок на основе электронных документов и сведений предприятий-участников ВЭД

Fig. 3. Directions for improving the process of organizing and conducting customs inspections based on electronic documents and information of enterprises participating in foreign economic activity

практики и формирующих прозрачную систему внешней и внутренней торговли¹⁰, признается одним из целевых ориентиров достижения стратегической цели развития ФТС России к 2030 г. Поэтому в целях совершенствования технологии осуществления и организации таможенной проверки особое значение необходимо уделить трансформации института проверки таможенных, иных документов и (или) сведений, начатой после выпуска товаров.

Проведенный анализ позволил установить, что перечень случаев проведения проверки таможенных, иных документов и (или) сведений, начатой после выпуска товаров и в иных случаях за подразделениями ТКПВТ и функциональными подразделениями в настоящее время не сформирован. Вместе

с тем определение и закрепление на нормативно-правовом уровне перечня случаев проведения рассмотренных выше форм ТКПВТ позволит сконцентрировать контрольные функции, осуществляемые после выпуска товаров, в подразделениях ТКПВТ.

Учитывая изложенное, реализация указанного комплекса мероприятий направлена на расширение функций, возложенных на подразделения ТКПВТ. Следует отметить, что увеличение нагрузки на подразделения ТКПВТ при предполагаемом распределении функций в части организации и проведения ТКПВТ предопределяет необходимость изменения типовой структуры подразделений ТКПВТ с учетом новых подходов к осуществлению ТКПВТ.

Заключение [Conclusion]

В целом по результатам анализа выявленных проблем в существующей технологии организации и проведения таможенных проверок на основе электронных документов и сведений предприятий-участников

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ (2020) от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/ (дата обращения: 17.12.2020).

внешнеэкономической деятельности следует вывод о необходимости совершенствования организационной деятельности подразделений таможенного контроля после выпуска товаров. В целях обеспечения единообразного подхода к организации таможенного контроля и повышения эффективности таможенного контроля после выпуска товаров необходимо совершенствовать методику выбора объектов проведения последнего.

Таким образом, на основе выявленных проблем проведения таможенных проверок сформулированы

инновационные направления развития их организационного и методического обеспечения. Предлагаемый комплекс мер направлен на совершенствование таможенного контроля после выпуска в целом и может стать основой для разработки практических рекомендаций по реализации технологии таможенных проверок на основе электронных документов и сведений участников внешнеэкономической деятельности.

Список литературы

Агамагомедова С.А. (2018). Таможенная проверка в Таможенном кодексе Евразийского экономического союза: административно-правовая характеристика // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 3. С. 75–82.

Агапова А.В., Макеева Л.И. (2019). Анализ порядка информационного взаимодействия таможенных и налоговых органов при проведении таможенного контроля после выпуска товаров // Зеленый коридор. 2019. № 4 (10). С. 33–43.

Лемак А.С. (2019). Таможенный аудит — инновационный подход в развитии технологии проведения таможенных проверок // Экономические стратегии ЕАЭС: проблемы и инновации: сб. материалов II Всероссийской научно-практической конференции, 11–12 апреля 2019 г., Москва, Российский университет дружбы народов. М.: РУДН. С. 378–387.

Руднева З.С. (2017). Формы, средства и способы таможенного контроля // Электронный научный журнал «Таможенное дело и внешнеэкономическая деятельность компаний» № 1 (2). С. 317–327.

Сальникова А.В., Тощев А.С. (2019). Камеральная таможенная проверка. Особенности назначения и проведения // Вектор экономики. № 4 (34). С. 62–70.

Agapova A.V. (2017). Possibilities of application of foreign experience of post-clearance customs control in Russia // Proceedings of the 29th International business information management association conference “Education excellence and innovation management through vision 2020: from regional development sustainability to global economic growth”, May 3–4, 2017, IBIMA, Vienna, Austria. Pp. 918–923.

Ageev I.A., Shtanko M.A., Ardashkin I.B., Brazovskaya O.E. (2016). Customs compliance as the optimization prospect of relations between the participants of foreign economic activity and customs authorities in the Russian Federation // Proceedings of the 28th International business information management association conference “Vision 2020: innovation management, development sustainability, and competitive economic growth”, November 9–10, 2016, IBIMA, Seville, Spain. Pp. 4317–4324.

Al-Shbail T. (2020). The impact of risk management on revenue protection: an empirical evidence from Jordan customs // Transforming Government: People, Process and Policy. V. 4. No. 3. Pp. 453–474. <https://doi.org/10.1108/TG-02-2020-0025>.

References

Agamagomedova S.A. (2018), “The customs checks in the customs code of the Eurasian Economic Union: administrative and legal characteristics”, *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*, no. 3, pp. 75–82. (In Russian).

Agapova A.V. (2017), “Possibilities of application of foreign experience of post-clearance customs control in Russia”, *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference “Education excellence and innovation management through vision 2020: from regional development sustainability to global economic growth”*, May 3–4, 2017, Vienna, Austria, IBIMA, pp. 918–923.

Agapova A.V. and Makeeva L.I. (2019), “Analysis of the order of information interaction between customs and tax authorities during customs control after the release of goods”, *Green Channel*, no. 4 (10). pp. 33–43. (In Russian).

Ageev I.A., Shtanko M.A., Ardashkin I.B. and Brazovskaya O.E. (2016), “Customs compliance as the optimization prospect of relations between the participants of foreign economic activity and customs authorities in the Russian Federation”, *Proceedings of the 28th International business information management association conference “Vision 2020: innovation management, development sustainability, and competitive economic growth”*, November 9–10, IBIMA, Seville, Spain, pp. 4317–4324.

Al-Shbail T. (2020), “The impact of risk management on revenue protection: an empirical evidence from Jordan customs”, *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 4, no. 3, pp. 453–474. <https://doi.org/10.1108/TG-02-2020-0025>.

Bleikher O.V., Ageeva V.V., Fedorova T.N., Butorina N.B. and Brazovskaya O.E. (2016), “The building of a single information space and the elimination of administrative barriers under the enlargement of the Eurasian Economic Union”, *Proceedings of the 27th International business information management association conference “Vision 2020: innovation management and education excellence: from regional development sustainability to global economic growth”*, May 4–5, IBIMA, Milan, Italy, pp. 554–562.

Cho C.J. (2017), “Understanding Korea’s advance customs valuation arrangement and refund claim regimes”, *World Customs Journal*, no 11, pp. 69–72.

Nemirova G.I. and Novikov S.V. (2019), “Organizational and economic mechanism for customs control after the release of goods administration in the economic security system”, *Proceedings of the 33th International Business Information Management Association Conference*, April 10–11, IBIMA, Granada, Spain, pp. 4149–4160.

Bleikher O.V., Ageeva V.V., Fedorova T.N., Butorina N.B., Brazovskaya O.E. (2016). The building of a single information space and the elimination of administrative barriers under the enlargement of the Eurasian Economic Union // Proceedings of the 27th International business information management association conference "Vision 2020: innovation management and education excellence: from regional development sustainability to global economic growth", May 4–5, IBIMA, Milan, Italy. Pp. 554–562.

Cho C.J. (2017). Understanding Korea's advance customs valuation arrangement and refund claim regimes // World Customs Journal. No 11. Pp. 69–72.

Nemirova G.I., Novikov S.V. (2019). Organizational and economic mechanism for customs control after the release of goods administration in the economic security system // Proceedings of the 33th International Business Information Management Association Conference, April 10–11, IBIMA, Granada, Spain. Pp. 4149–4160.

Novikova S.A., Sidorov D.E., Goncharuk I.V. (2020). New technologies of business processes in the sphere of customs administration of export-import transactions and payments // International Science and Technology Conference "FarEastCon-2019". IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Vol. 753. Pp. 082015. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/753/8/082015>.

Novikova S.A., Sidorov D.E. and Goncharuk I.V. (2020), "New Technologies of Business Processes in the Sphere of Customs Administration of Export-Import Transactions and Payments", *International Science and Technology Conference "FarEastCon-2019"*, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, vol. 53, pp. 082015. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/753/8/082015>.

Lemak A.S. (2019), "The customs audit is an innovative approach in the development of technologies for customs inspections", *Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference "Economic Strategies of the EAEU: Problems and Innovations"*, April 11–12, RUDN University, Moscow, pp. 378–387. (In Russian).

Rudneva Z.S. (2017), "The forms, means and methods of customs control", *Scientific electronic journal "Tamozhennoe delo i vneshneekonomicheskaya deyatel'nost' kompanii"*, no. 1, pp. 317–327. (In Russian).

Sal'nikova A.V. and Toshhev A.S. (2019), "Cameral customs inspection. Features of appointment and carrying out", *Vector of the Economy*, no. 4, pp. 62–70. (In Russian).

Translation of front references

^{1,3,10} Order of the Government of the Russian Federation "On the Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030", dated on May 23, 2020 No. 1388-r, *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/ (accessed 17.12.2020). (In Russian).

² Customs Code of the Eurasian Economic Union (Annex No. 1 to the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union), *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/ (accessed 17.12.2020). (In Russian).

⁴ Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Action Plan ("Road map") "Improvement of Customs Administration" No.1125-r, dated on June 29, 2012 (as amended, dated on November 28, 2017), *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132210/ (accessed 17.12.2020). (In Russian).

⁵ Federal Law "On Customs Regulation in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" No. 289-FZ, dated on August 03, 2018 (as amended, dated on November 28, 2018, on May 01, 2019, on December 27, 2019, on June 08, 2020, on July 13, 2020), *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (accessed 17.12.2020). (In Russian).

⁶ Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of Provisions on the System of Indicators of Work of Customs Bodies of the Russian Federation, the Procedure and the Technique of Their Monitoring", No. 994, dated on September 29, 2012, *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135976/ (accessed 17.12.2020). (In Russian).

^{7,8,9} Official website of the Federal Customs Service of the Russian Federation (2020). Available at: <http://www.customs.ru> (accessed 22.12.2020).