

### 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 Университета, Швейцария)  
**Перетти Жан-Мари** (Высшая школа экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корсики, 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)  
**Святов 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.О.** (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:

**Линник В.Ю.** – д-р экон. наук  
**Сакульева Т.Н.** – канд. экон. наук  
**Чудновский А.Д.** – д-р экон. наук

### Ответственный за выпуск

**Алексеева Л.Н.**

### Редактор

**Никитина Ю.С.**

### Редактор перевода

**Меньшиков А.В.**

### Выпускающий редактор и компьютерная верстка

**Гусева Е.А.**

### Технический редактор

**Тарасова Д.С.**

**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:**

- 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки);
- 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки);
- 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики (экономические науки);
- 23.00.01 «Теория и философия политики, история и методология политической науки (политические науки);
- 23.00.03 «Политическая культура и идеологии (политические науки);
- 23.00.05 «Политическая регионалистика. Этнополитика (политические науки);
- 23.00.06 «Конфликтология (политические науки);
- 5.2.1 «Экономическая теория (экономические науки);
- 5.2.4 «Финансы (экономические науки);
- 5.2.5 «Мировая экономика (экономические науки);
- 5.5.2 «Политические институты, процессы, технологии (политические науки);
- 5.5.4 «Международные отношения (политические науки)».

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), 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 16.03.2022

Формат 60x90/8

Объем 12,5 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый тираж 100 экз.)

Заказ № 224

На сайте «Объединенного каталога «Пресса России» [www.ppressa-rf.ru](http://www.ppressa-rf.ru) можно оформить подписку на 2022 год на печатную версию журнала «Управление» по подписному индексу 79129, а так же подписаться через интернет-магазин «Пресса по подписке» <https://www.akc.ru>

**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](mailto:ic@guu.ru)

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

# UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia)

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Available in print from 2013  
It is published quarterly

Volume 10 No 1 2022

## Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"  
99 Ryazansky Prospekt, 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. Azoev** (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. Erishvili** (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.O. 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

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

## Responsible for issue

L.N. Alekseeva

## Editor

Yu.S. Nikitina

## Translation editor

A.V. Menshikov

## Executive editor and desktop publishing

E.A. Guseva

## Technical editor

D.S. Tarasova

**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:**

- 08.00.05 «Economics and national economy management (by industry and activity) (economic sciences)»;
- 08.00.12 «Accounting and statistics (economic sciences)»;
- 08.00.13 «Mathematical and instrumental methods in economy (economic sciences)»;
- 23.00.01 «Politics theory and philosophy, political science history and methodology (political sciences)»;
- 23.00.03 «Political culture and ideologies (political science)»;
- 23.00.05 «Political regionalism. Ethnopolitics (political science)»;
- 23.00.06 «Conflictology (political science)»;
- 5.2.1 «Economic theory (economic sciences)»;
- 5.2.4 «Finance (economic sciences)»;
- 5.2.5 «World economy (economic sciences)»;
- 5.5.2 «Political institutions, processes, technologies (political sciences)»;
- 5.5.4 «International relations (political sciences)».

The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0, according to which unlimited distribution and reproduction are possible in any medium. The author's name, references and original sources have to be shown in accordance with scientific citation rules  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Signed to print 16.03.2022  
Format 60x90/8  
Size is 12,5 printed sheets  
Offset paper  
Circulation 1000 copies  
(the first factory 100 copies)  
Print order № 224

**Publishing:** Publishing house of the State University of Management  
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia

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

## Editor office:

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

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

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

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

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Государственное финансовое регулирование социально-экономического неравенства в условиях кризиса <i>Дорофеев М.Л.</i> .....	5
Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом <i>Филясова Ю.А.</i> .....	16

## МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Инвестиционная привлекательность полюса развития региона: методология и анализ <i>Авезова М.М., Урунов А.А., Насимова М.А.</i> .....	28
---	----

## УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Новая парадигма конкурентоспособности компании: комплексный подход <i>Пятанова В.И.</i> .....	36
--	----

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране <i>Бонйани А.Д.</i> .....	42
Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в Российской Федерации <i>Борисюк Д.А., Астафьева О.Е.</i> .....	54
Динамика регионального развития: стратегии сотрудничества университета и бизнеса <i>Керимли А.Г.</i> .....	66

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Применение инструментов машинного обучения и иммерсивных технологий в менеджменте <i>Сосило А.И.</i> .....	74
---	----

## ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

Глобализация как фактор эволюции концепций маркетинга <i>Алешина И.В.</i> .....	85
--	----

# CONTENTS

## STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Scientific discussion on the essence of state financial regulation of socio-economic inequality in modern conditions <i>M.L. Dorofeev</i> .....	5
Perfectionism and rational-emotive behaviour as a motivational policy for human resource management <i>Yu.A. Filyasova</i> .....	16

## MANAGEMENT IN VARIOS INDUSTRIES

Investment attractiveness of the region's development pole: methodology and analysis <i>M.M. Avezova, A.A. Urunov, M.A. Nasimova</i> .....	28
---	----

## MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

New paradigm of a company's competitiveness: complex approach <i>V.I. Pyatanova</i> .....	36
--	----

## PROCESS MANAGEMENT

Methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran <i>A.J. Bonyani</i> .....	42
Situational model of financial support for construction in the framework of project implementation in the Russian Federation <i>D.A. Borisyuk, O.E. Astafyeva</i> .....	54
Regional development dynamics: university-business cooperation strategies <i>A.G. Karimli</i> .....	66

## MANAGEMENT INFORMATION TECHNOLOGIES

Application of machine learning tools and immersive technologies in management <i>A.V. Sosnilo</i> .....	74
---	----

## THREATS AND CHALLENGES

Globalization as a factor of marketing concepts' evolution <i>I.V. Alyoshina</i> .....	85
---	----

## Государственное финансовое регулирование социально-экономического неравенства в условиях кризиса

Дорофеев Михаил Львович

Канд. экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2829-9900>, e-mail: [dorofeevml@yandex.ru](mailto:dorofeevml@yandex.ru)

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет),  
125167, пр-кт Ленинградский, 49/2, г. Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

---

Статья посвящена анализу современных проблем и особенностей регулирования социально-экономического неравенства в условиях кризиса, описан механизм влияния финансовых кризисов на эволюцию государственного финансового регулирования экономического неравенства.

В периоды экономических кризисов в развитых странах проводятся безусловные раздачи денег домохозяйствам для стимулирования спроса. Новая ликвидность распределяется по мировой экономике, запуская инфляционные процессы на фоне существенных проблем с предложением сырья и материалов, обусловленных последствиями пандемии COVID-19. Общественный интерес к проблеме роста социально-экономического неравенства возрастает вместе с ростом количества долларовых миллионеров и ценами на финансовые активы. Во многом это явление связано со спецификой финансового регулирования экономики в периоды кризисов.

В результате исследования обоснованы специфика и парадоксы современного государственного финансового регулирования экономического неравенства в периоды кризисов; сформулированы рекомендации по государственному финансовому регулированию экономического неравенства в условиях кризиса. Особое внимание регуляторам следует уделить группе верхних 10 % населения, для которых сегодня существует множество возможностей по оптимизации и избеганию налогов, в результате чего даже теоретически эффективные прогрессивные налоговые системы не работают на практике как следует. Развитым странам следует развивать международное сотрудничество в налоговой сфере для решения этой проблемы, а развивающимся странам – сфокусироваться на совершенствовании прогрессивной системы налогообложения.

---

**Ключевые слова:** экономическое неравенство, государственный долг, монетарная политика, социально-экономическая политика, кризис, бедность, налоги, государственное регулирование

---

**Для цитирования:** Дорофеев М.Л. Государственное финансовое регулирование социально-экономического неравенства в условиях кризиса//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 5–15. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-5-15

---



# Scientific discussion on the essence of state financial regulation of socio-economic inequality in modern conditions

Mikhail L. Dorofeev

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2829-9900>, e-mail: [dorofeevml@yandex.ru](mailto:dorofeevml@yandex.ru)

Financial University, 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow 125167, Russia

---

## Abstract

---

The article is devoted to the analysis of contemporary problems and peculiarities of regulating socio-economic inequality during the crisis and describes the financial crises' impact mechanism on the state financial regulation evolution of economic inequality.

In times of economic crises developed countries make unconditional distributions of money transfers to households to stimulate demand. New liquidity is distributed across the world economy, launching inflationary processes against the backdrop of significant problems with the supply of raw materials and materials due to the consequences of the COVID-19 pandemic. Public interest to the problem of growing socio-economic inequality is increasing along with the rise in the number of dollar millionaires and the financial assets prices. In many ways, this phenomenon is associated with the financial regulation specifics of the economy during times of crises.

As a result of the study, the specifics and paradoxes of modern state financial regulation of economic inequality during times of crises have been substantiated, recommendations for state financial regulation of socio-economic inequality during the crisis have been formulated. Regulators should pay particular attention to the top 10 % of the population, for whom there are now many opportunities for tax optimisation and avoidance, with the result that even theoretically effective progressive tax systems do not work properly in practice. Developed countries should promote international tax cooperation to solve this problem, and developing countries should focus on improving their progressive tax systems.

**Keywords:** economic inequality, public debt, monetary policy, socio-economic policy, crisis, poverty, taxes, government regulation

---

**For citation:** Dorofeev M.L. (2022) Scientific discussion on the essence of state financial regulation of socio-economic inequality in modern conditions. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 5–15. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-5-15

---



## Введение / Introduction

После реформы международной валютной системы 1970-х гг. и перехода к валютной системе с плавающими валютными курсами монетарные власти каждой страны получили мощные рычаги воздействия на экономический рост. Примерно в то же время были запущены масштабные процессы дерегулирования мировой экономики. За прошедшие с тех пор 50 лет процентные ставки во многих развитых странах были снижены почти до нуля. Кроме этого, были снижены и предельные налоговые ставки на доходы физических лиц, в результате чего уровень налоговой нагрузки в большинстве стран значительно сократился. Эти события сделали большой вклад в рост социально-экономического неравенства в мире, что привлекло внимание общественности к этой проблеме [Дорофеев, 2020а; Пикетти, 2015].

Одной из сложностей разработки эффективной государственной политики регулирования социально-экономического неравенства является то, что ее невозможно сделать универсальной для всех стран. Каждый очередной глобальный финансовый кризис усложняет и без того непростой процесс регулирования экономического неравенства. Учитывая накопленные объемы глобального долга, последние 10 лет регуляторы развитых стран в решении этого вопроса придерживаются принципа «вынужденное спасение экономики любой ценой» [Дорофеев, 2020b]. Так, после мирового финансового кризиса 2008 г. применение неконвенциональных методов монетарной и фискальной государственной поддержки экономики с каждым новым кризисом приводит к быстрому росту долгов и к вбросу колоссального объема ликвидности в глобальную экономику. Сегодня мы видим, как это надувает финансовые пузыри и ускоряет рост социально-экономического неравенства по богатству в большинстве стран мира.

### Проблема роста социально-экономического неравенства в мировой экономике / The problem of growing socioeconomic inequality in the world economy

Под социально-экономическим неравенством мы понимаем степень дифференциации по доходам или богатству различных групп населения. В социологии и экономике население в контексте проблемы экономического неравенства группируют по разным признакам, но чаще всего ими становятся налогоплательщик или домохозяйство. В данной статье речь пойдет про экономическое неравенство рыночных доходов до выплаты налогов и получения трансфертов, отражающее проблему дифференциации доходов

до вмешательства государства в процессы перераспределения национального дохода.

Несмотря на возрастающий общественный интерес к проблематике экономического неравенства в настоящее время, как следует из программы документов ООН и Росстата, эта повестка, в отличие от проблемы бедности, не является наиболее приоритетной задачей мировой повестки финансового регулирования<sup>1, 2, 3</sup>. Данный факт также хорошо прослеживается и в содержании документов стратегического планирования России<sup>4, 5</sup>.

В большинстве трудов, посвященных проблематике экономического неравенства, отмечается рост дифференциации домохозяйств по доходам и богатству во многих странах мира с 1970–1980 гг. Различные авторы подчеркивают опасность этой тенденции и необходимость государственного вмешательства для ее сдерживания [Пикетти, 2015]. В англоговорящих странах проблема роста экономического неравенства имеет ярко выраженный характер<sup>6</sup> (рис. 1).

Данные рисунка 1 показывают, что уровень дифференциации населения по доналоговым доходам действительно увеличивается с 1970-х гг., что в принципе заслуживает внимания регуляторов и подразумевает, что следует более серьезно отнестись к этой проблеме.

Вместе с тем данные по неравенству доходов в Англии с 1930 г. по н.в. показывают, что несмотря на рост экономического неравенства с 1970-х гг., сегодня доходы в этой стране распределяются на 25 % более справедливо, чем в XX в.<sup>7</sup>. Поэтому вопрос о том, является ли сегодня Англия страной с избыточно высоким неравенством, достаточно спорный

<sup>1</sup> ООН (2020). Равенство: почему это важно. Режим доступа: [http://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian\\_Why\\_it\\_matters\\_Goal\\_10\\_Equality.pdf](http://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian_Why_it_matters_Goal_10_Equality.pdf) (дата обращения: 06.12.2021).

<sup>2</sup> ООН (2020). Цели в области устойчивого развития. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/inequality/> (дата обращения: 06.12.2021).

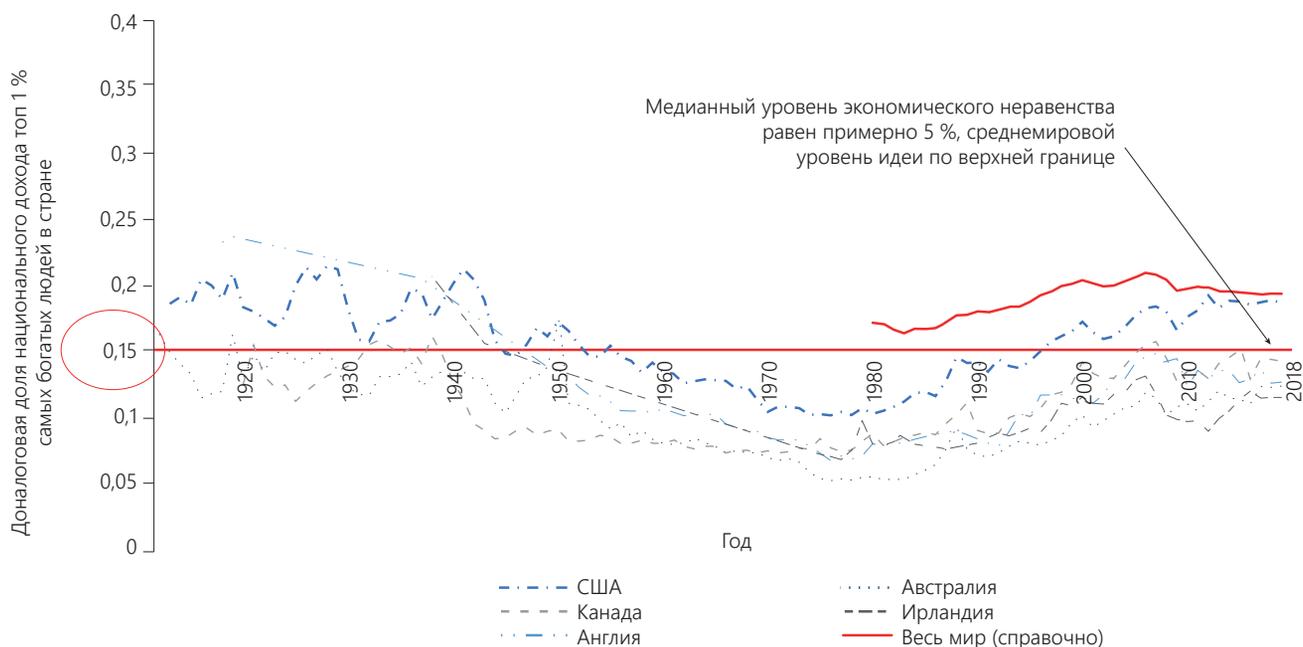
<sup>3</sup> Росстат (2022). Статус разработки показателей ЦУР. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/sdg/reporting-status> (дата обращения: 06.12.2021).

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 года» // Правительство России. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99NEcyugytfmGzrnAX.pdf> (дата обращения: 06.12.2021).

<sup>5</sup> Президент России (2009). Стратегия национальной безопасности России до 2020 г. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/supplement/424> (дата обращения: 06.12.2021).

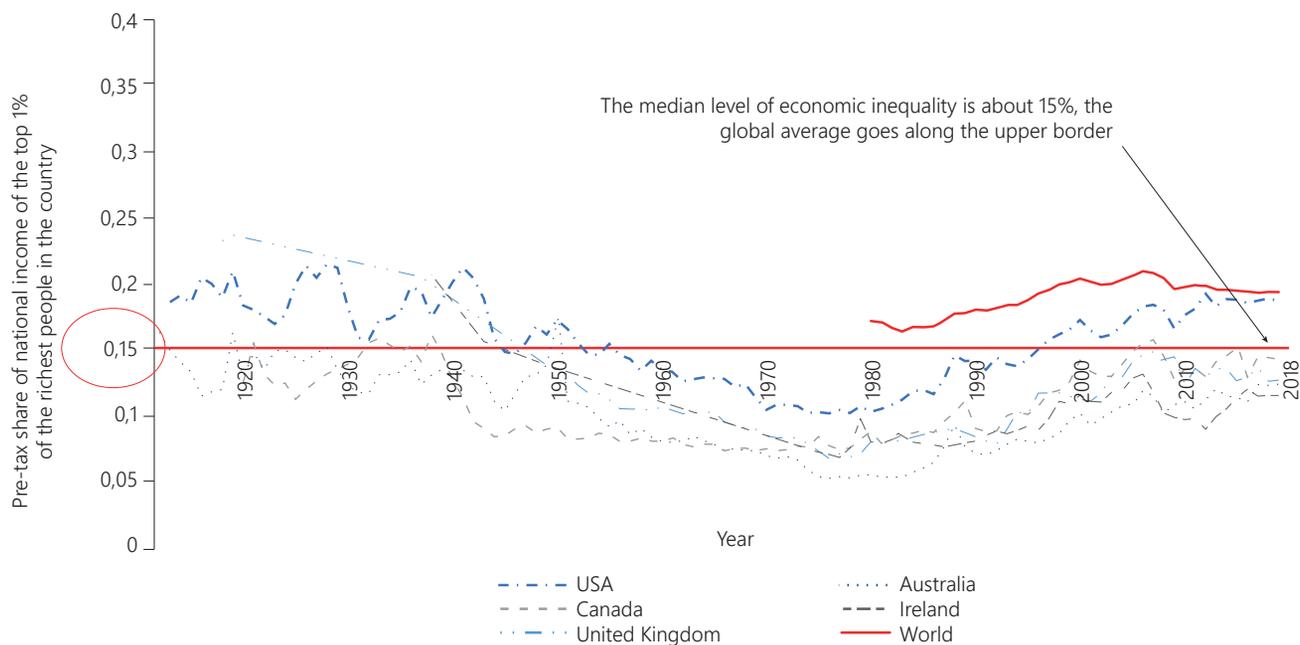
<sup>6</sup> World Inequality Database (2018). Режим доступа: <https://wid.world/data/> (дата обращения 01.02.2022).

<sup>7</sup> Roser M., Ortiz-Ospina E. (2013). Income Inequality // Our World in Data. Режим доступа: <https://ourworldindata.org/income-inequality> (дата обращения: 06.12.2021).



Составлено автором по материалам источника<sup>3</sup>

**Рис. 1.** Развитые страны с высоким и растущим уровнем социально-экономического неравенства по показателю «доля национального дохода у 1 % наиболее богатых людей страны»



Compiled by the author based on the materials of the source

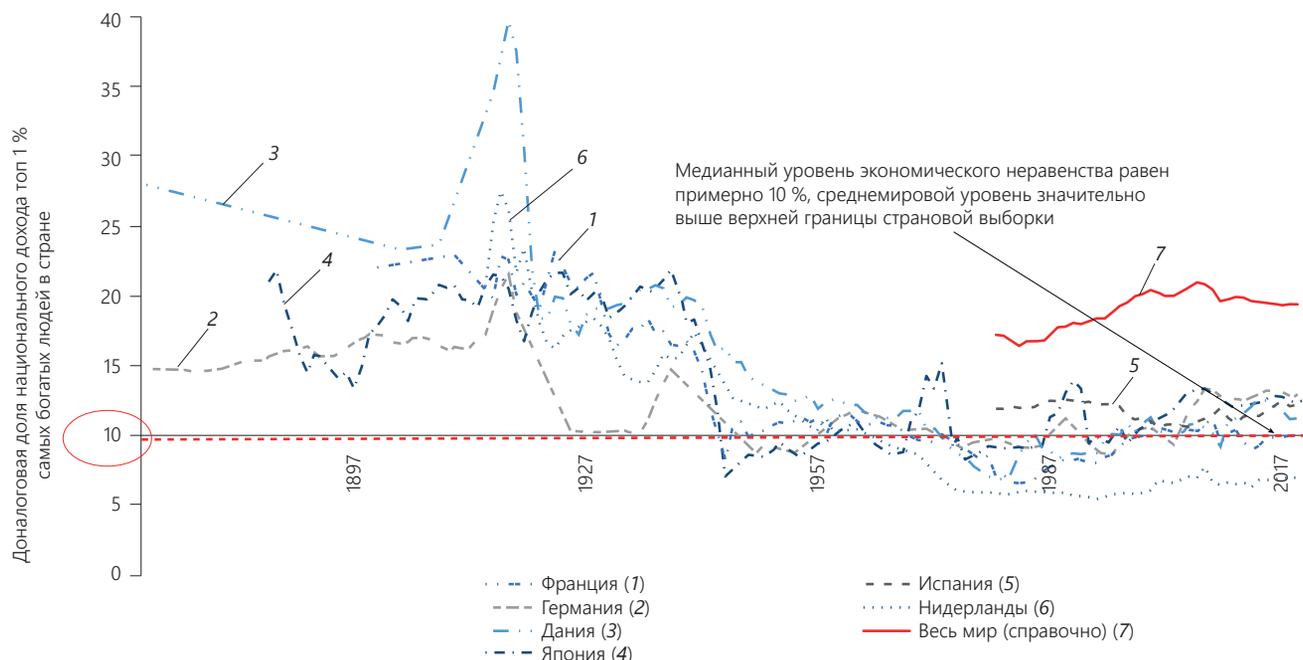
Figure 1. Developed countries with high and growing levels of socio-economic inequality in terms of national income in hands of top 1 % of the country's richest people

в контексте реалий 200-летней давности. Это все-ляет определенные сомнения относительно тех угроз, которые сегодня связывают с вероятным ростом экономического неравенства в мире.

Далее обратим внимание на развитые страны континентальной Европы и Японию. Более высокий уровень прогрессивного налогообложения доходов

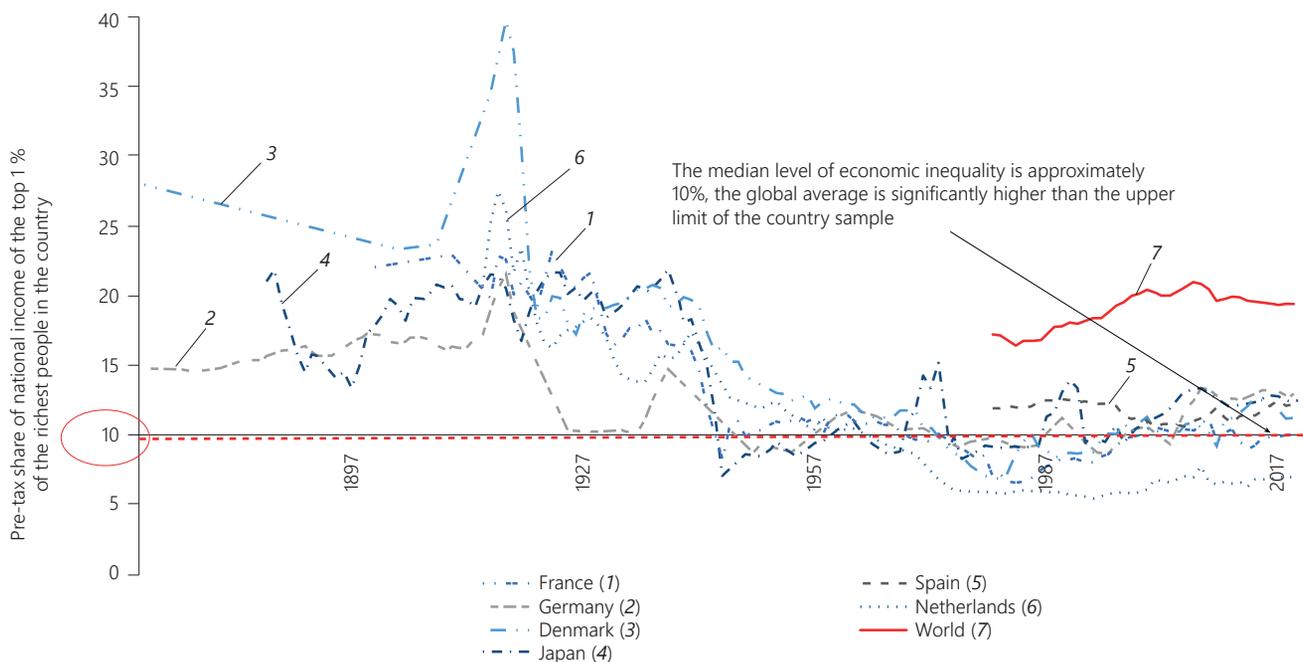
и расширенные меры по борьбе с бедностью позволяют этим странам эффективнее контролировать проблему доходного неравенства<sup>8</sup> (рис. 2).

<sup>8</sup> World Inequality Database (2018). Режим доступа: <https://wid.world/data/> (дата обращения: 06.12.2021).



Составлено автором по материалам источника<sup>5</sup>

**Рис. 2.** Развитые страны с низким и относительно стабильным уровнем социально-экономического неравенства по показателю «доля национального дохода» у 1 % наиболее богатых людей страны



Compiled by the author based on the materials of the source

**Figure 2.** Developed countries with low and relatively stable levels of socio-economic inequality in terms of national income in hands of top 1 % of the country's richest people

По данным рисунка 2 видно, что доналоговая доля верхнего 1 % домохозяйств в странах континентальной Европы остается относительно стабильной и сохраняется на уровнях ниже, чем в англоговорящих странах (медианное значение доли 1 % наиболее

богатых домохозяйств составляет 10 % против 15 % соответственно). Данное явление во многом обусловлено более сильной государственной политикой борьбы с бедностью в европейских странах.

Анализ фактических данных изменения среднемирового уровня доходного неравенства (см. рис. 1, 2) позволяет сделать потрясающие на фоне современных заголовков в средствах массовой информации выводы: уровень доходного неравенства в большинстве стран мира устойчиво снижается после мирового финансового кризиса 2008 г. Аналогичная тенденция наблюдается и в России, где после мирового финансового кризиса уровень доходного неравенства по коэффициенту фондов и индексу Джини устойчиво снижались<sup>9</sup> (рис. 3).

Эти факты как минимум заставляют задуматься об излишне категоричном отношении к проблеме экономического неравенства. С нашей точки зрения, не следует проводить поспешных реформ без взвешенной оценки проблемы неравенства в конкретной стране, поскольку выгоды от таких реформ могут быть меньше, чем вред, причиненный экономике в результате повышения налогового бремени для наиболее богатых домохозяйств.

Отвечая на вопрос, «надо ли бороться с экономическим неравенством», Р.И. Капелюшников [2017] отстаивает идею о том, что не надо примитивизировать эту проблему, и мы полностью с ним согласны,

<sup>9</sup> Росстат (2022). Неравенство и бедность. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/13723?print=1> (дата обращения: 06.12.2021).

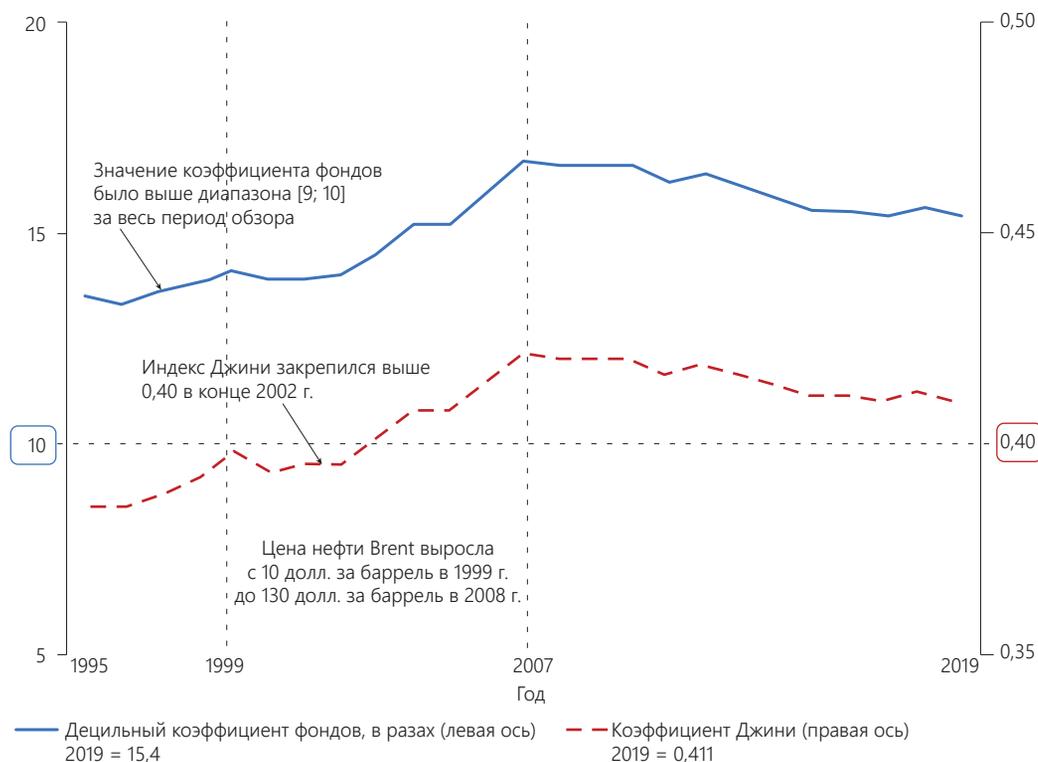
с учетом тех данных, что были показаны выше. Тем не менее сторонников другой точки зрения, согласно которой тенденция роста доходного неравенства создает угрозу, гораздо больше, что видно и по потоку публикаций по данной проблематике и по общественным настроениям<sup>10</sup>.

Большее опасение в современных условиях вызывает рост уровня экономического неравенства по богатству<sup>11, 12</sup>, которое в результате экстренных действий монетарных регуляторов и избыточных объемов денежной массы обрело действительно впечатляющие масштабы. Неравенство по богатству имеет ряд негативных и подрывающих принципы устойчивого развития последствий, таких как неравенство возможностей, политическое неравенство, коррупция, снижение эффективности общественных

<sup>10</sup> Сахаровский центр (2018). Дебаты Р. Капелюшникова и Г. Юдина на тему «Надо ли бороться с неравенством?» [Видеозапись]. Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=qTwyGvEXKU> (дата обращения: 06.12.2021).

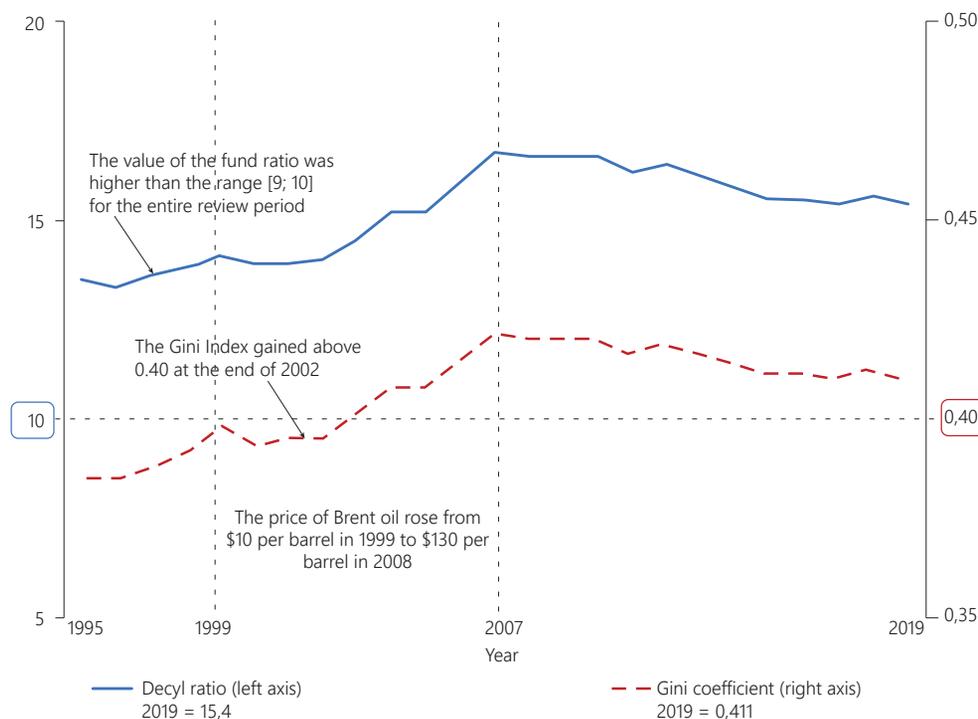
<sup>11</sup> Dolan K.A., Wang J., Peterson-Withorn (2021). Forbes World's Billionaires List. The Richest in 2021 // Forbes. Режим доступа: <https://www.forbes.com/billionaires/> (дата обращения: 06.12.2021).

<sup>12</sup> Credit Suisse Group AG (2022). Global Wealth Report 2019. Режим доступа: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/csr.html> (дата обращения: 06.12.2021).



Составлено автором по материалам источника<sup>6</sup>

**Рис. 3.** Динамика коэффициента фондов и коэффициента Джини, построенных на основе распределения доходов российских домохозяйств по методологии Росстата



Compiled by the author based on the materials of the source

Figure 3. Dynamics of the decile ratio and the Gini coefficient, based on the distribution of Russian households' income according to the Rosstat methodology

институтов и т.п. Так или иначе перераспределение доходов и богатства в экономике является одной из важнейших функций государства как экономического агента. По ряду признаков в настоящее время она выполняется не всегда и не везде эффективно, поскольку на этом пути существует немало препятствий. Рассмотрим их более подробно.

### Проблемы регулирования социально-экономического неравенства в условиях кризиса / Challenges in managing socio-economic inequality during economic crisis

В исследовании О. Бланшарда и Л. Саммерса [Blanchard and Summers, 2017] проведен исторический анализ эволюции взглядов финансовых регуляторов на политику стабилизации экономики за последние 100 лет. Авторы проанализировали три важных переходных периода: Великую депрессию 1930-х гг., Стагфляцию 1970-х гг. и Глобальный финансовый кризис 2008 г. В своей работе они обращают внимание на то, что с каждым новым опытом преодоления экономических и финансовых кризисов, происходит поэтапное перестроение и финансового механизма функционирования экономики и экономической политики регуляторов.

Результаты большого количества исследований указывают на то, что, после ослабления регулирования финансового сектора в 1970–1980 гг. и перехода

к практике дискретного регулирования финансовой системы и финансовых рынков, регуляторы стали недостаточно хорошо выполнять свою работу [Kashyap et al., 2011; Admati and Hellwig, 2013; Panico et al., 2014]. Под влиянием политиков и лоббистов финансового сектора регуляторы фактически оказались неспособны действовать в интересах общества. Активное внедрение новых сложных финансовых продуктов и недостаточно внимательное финансовое регулирование, создавало новые финансовые риски для реального сектора и устойчивости финансовой системы.

Опыт регулирования мирового финансового кризиса 2008 г. показал, что если государство не будет вмешиваться и спасать экономику в периоды рецессий, то последствия для мировой экономики могут оказаться катастрофическими. По данным исследования [Ma, 2019] сокращение ВВП страны на 1 пп. приводит к сокращению потребления примерно на 34 %, поэтому современная политика стабилизации экономики направлена, в том числе, на принятие всех необходимых мер для предотвращения тяжелых стадий развития финансовых кризисов. «Великая рецессия» 2008 г. принципиально изменила подходы к государственному финансовому регулированию. После нее регуляторы стали использовать все доступные методы и инструменты с целью не допустить мощного падения экономики.

В этом смысле в современных условиях регуляторы вынуждены заходить очень далеко для того, чтобы максимально сгладить любые циклические колебания в периоды экономической нестабильности.

Финансовые кризисы ощутимо изменили принцип государственного финансового регулирования экономики и это из раза в раз негативно сказывается на проблеме социально-экономического неравенства. Во-первых, в периоды финансовых кризисов государство, как правило, отказывается от радикального повышения налогов для финансирования своих текущих функций в пользу долгового финансирования. Такой выбор обусловлен идеей негативного влияния роста налоговой нагрузки и снижения объемов государственных расходов на темпы экономического роста. Следствием такой финансовой политики является перекладывание налоговой нагрузки и долговых проблем на будущие поколения. Современные регуляторы оправдывают это тем, что подобная долговая политика не обязательно является рискованной. Напротив, наращивание долгов может быть оправдано, если это позволяет обеспечить опережающий экономический рост. По всей видимости, у финансовых регуляторов сегодня нет другого выбора, кроме как продолжать увеличивать объемы денежной эмиссии для девальвации долга и пытаться поддерживать высокие номинальные темпы экономического роста.

Во-вторых, рост долговой нагрузки идет опережающими темпами по отношению к росту экономики. Это уже привело к тому, что сегодня в большинстве стран мира долговая проблема угрожает либо ростом инфляции из-за продолжения действующей экономической политики, либо к стагнации или stagфляции. Такие сценарии возможны, если регуляторы попытаются сократить долговую нагрузку в рамках перехода к более жесткой фискальной политике.

В-третьих, мягкая политика финансового регулирования, при которой государство имеет хронический дефицит бюджета и финансирует часть своих расходов в долг, а не за счет средств налогоплательщиков, привела к росту социально-экономического неравенства по доходам и особенно по богатству. Это происходит потому, что долги государства финансируются дополнительной эмиссией денежной массы, которая абсорбируется финансовым рынком, поддерживая устойчивый рост цен на финансовые активы. Рост финансовых активов по большей части способствует росту благосостояния инвесторов и кредиторов, то есть наиболее богатых людей, имеющих существенные накопления. В свою очередь практика поддержки крупных корпораций («too big to fail») в периоды кризисов

стимулирует инвесторов и кредиторов брать на себя неоправданно высокие риски и позволяет им избежать ответственности по создаваемым плохим долгам. Это провоцирует их на взятие более высоких финансовых рисков. В случае возникновения долговых проблем, финансовые трудности и издержки, связанные с банкротством, перекладываются на бюджет и мелких налогоплательщиков [Mishkin, 2006; Mazzucato, 2018]. Разумеется, такое положение дел не только увеличивает риски для устойчивости финансовой системы, но и является важным фактором роста социально-экономического неравенства.

Парадокс современной концепции финансового регулирования, вытекающий из целеполагания капиталистической модели экономического роста, заключается в следующем.

1. Рост реальных доходов домохозяйств положительно сказывается на росте производительности труда [Narayan and Smyth, 2009]. Индексация трудовых доходов, как правило, привязывается к потребительской инфляции, поскольку и работодатель, и правительство любой страны (каждый по-своему) заинтересованы в том, чтобы доходы домохозяйств и наемных работников росли со скоростью не ниже, чем растет стоимость потребительской корзины [Аркин и др., 2020]. Однако далеко не всем странам удастся достичь роста реальных доходов в долгосрочной перспективе<sup>13</sup>.

2. Анализ динамики многолетней статистики изменения цен на фондовых рынках указывает на то, что в подавляющем большинстве стран рынки акций обгоняют потребительскую инфляцию [Salisu et. al., 2020]. Средняя инфляция финансовых активов статистически выше средней инфляции потребительских товаров и услуг. При этом основными владельцами финансовых активов, являются наиболее богатые домохозяйства, входящие в состав 10 % самых богатых людей. Получается, что современный финансовый механизм глобальной экономики капиталистической настроен так, что доход капиталиста (инвестора) неизбежно растет быстрее трудовых доходов. Без эффективного вмешательства государства в процессы распределения национального дохода и богатства такое положение дел гарантированно приведет к росту экономического неравенства домохозяйств.

3. Инвесторы отвечают на подобные тезисы тем, что они несут бремя высоких инвестиционных

<sup>13</sup> Росстат (2022). Уровень жизни. Реальные располагаемые денежные доходы населения по Российской Федерации (новая методология). Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov\\_12kv-nm.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_12kv-nm.xlsx) (дата обращения: 06.12.2021).

рисков в то время, как работники по найму зарабатывают свои доходы с гораздо более низким уровнем риска. Концепция «риск-доходность» позволяет инвесторам претендовать на более высокий уровень дохода именно по причине более рискованной природы их источников дохода. Вместе с тем, на длинных горизонтах разрыв между трудовыми доходами и доходами от инвестирования становится настолько большим, что у людей, которые не сберегают и не инвестируют, нет никаких шансов догнать по уровню благосостояния среднего инвестора.

В этой связи, разумное государственное финансовое регулирование так или иначе необходимо. Оно может проявляться и в более интенсивном перераспределении сверхдоходов от финансовых активов, и в корректировке целеполагания в корпоративных финансах за счет введения помимо стоимостных КРІ в развитии бизнеса и социально-значимые индикаторы.

**Рекомендации по совершенствованию политики государственного финансового регулирования социально-экономического неравенства домохозяйств в условиях кризиса / Recommendations for improving public financial policies for the socio-economic inequality of households during economic crisis**

Общие для всех стран рекомендации заключаются в проведении политики в трех направлениях: (1) борьба с бедностью (первые 50% распределения), (2) усиление среднего класса (средние 40% распределения) и (3) регулирование темпов роста доходов и богатства богатых (верхние 10% распределения). Для каждой страны реализация предлагаемых рекомендаций должна проводиться с учетом уровня ее развития и доходов на душу населения, обуславливающих принципиальные возможности и потенциал регулирования социально-экономического неравенства.

Эффективность борьбы с бедностью как основы политики государственного финансового регулирования экономического неравенства уже доказала себя на примере стран с развитой системой социальной защиты. В этой связи данное направление государственной политики необходимо развивать и усиливать, повышая ее адресность и гибкость в периоды кризисов. Это позволит минимизировать давление инфляции спроса на цены товаров, услуг и финансовых активов в периоды масштабных трансфертов из бюджета на поддержку населения, как это было в мире в 2020–2021 гг.

Усиление среднего класса – не менее важная задача для системы государственного регулирования. Группа средних 40% домохозяйств по доходам и богатству в первую очередь нуждается в возможностях для экономического роста, самореализации и увеличения среднего уровня благосостояния в стране. Расширение доли богатого среднего класса является основой качественного внутреннего платежеспособного спроса в экономике. В периоды экономического роста усилия регулятора должны быть сфокусированы на государственном стимулировании инновационного развития. Успехи в этой области позволят повысить производительность труда, конкурентоспособность экономики и ускорить рост ВВП на душу населения [Дорофеев, 2020с].

В периоды кризисов верхние 10 % и особенно 1 % домохозяйств по доходам и богатству являются главными бенефициарами современной политики государственного поддержки экономики. Данная группа населения получает преимущества ускорения темпов роста доходов и богатства, в большей степени обусловленных не трудовыми доходами, а доходами от финансовых активов. Государственное регулирование доходов и богатства хуже всего развито в большинстве стран мира, поскольку богатые эффективно используют свой лоббистский потенциал для сдерживания роста прогрессивности налогов и сохранения возможностей для оптимизации налогообложения за счет разных уловок. В периоды послекризисного восстановления экономики мы часто видим, как растет количество долларовых миллиардеров в мире. Отдельные личности становятся счастливыми владельцами долей в компаниях стоимостью в сотни миллиардов долларов США. Но регуляторы не обращают на это внимание несмотря на то, что такие люди обладают несравнимо большим потенциалом влиять на принятие политических решений и пользуются неограниченными корпоративными благами, о которых 99,9 % населения планеты не могут даже мечтать. В этой связи ключевым направлением регулирования верхней группы домохозяйств по доходам и богатству в периоды кризисов является гибкая система прогрессивности налоговой системы. Очевидно, что необходимо совершенствовать подходы к налогообложению финансовых активов, повышать жесткость контроля за проблемой избегания налогов и развивать глобальное сотрудничество в области борьбы с офшорами. Еще одним из направлений межстранового сотрудничества должно стать выравнивание минимальных налоговых ставок, чтобы ликвидировать слепые зоны в мировой налоговой системе, позволяющие

сверхбогатым «налогоплательщикам» значительно сокращать свою налоговую нагрузку.

Слаженная работа одновременно в трех направлениях повышает шансы на успех в построении достаточно эффективной системы государственного финансового регулирования в любой стране, где на это есть политическая воля и желание повысить уровень жизни и благосостояния ее населения.

### Заключение / Conclusion

Проблематика изменения уровня экономического неравенства в мире является достаточно дискуссионной темой. Мнение большинства заключается в том, что уровень экономического неравенства в мире растет и это способно деструктивно повлиять на будущее человечества. Однако анализ данных, описывающих это явление в различных странах вместе с проведением исторического обзора динамики экономического неравенства заставляет задуматься о том, а так ли страшно это явление, как иногда про него пишут. Несмотря на определенный рост уровня экономического неравенства за последние 50 лет, мы можем констатировать, что сегодня человечество живет на 25 % в более равных условиях, чем два века назад. Как в этом случае следует действовать регуляторам: ничего с этим не делать, или срочно «залезть в карманы» богатых и раздать деньги бедным? Ответ как всегда где-то посередине. Наше мнение заключается в том, что регуляторам как минимум не стоит быть излишне категоричными в суждениях и тем более в предпринимаемых действиях.

Финансовые кризисы заметно изменили подход к проведению государственного финансового регулирования. Произошел отказ регуляторов от повышения налогов как метода финансирования дефицита бюджета, поскольку это не только является

непопулярным решением, но и может негативно сказаться на темпах экономического роста. Долговая политика стала чрезмерно агрессивной, а заемщики и те, кто их финансирует в каком-то смысле даже «бесстрашными». Современная долговая проблема связана с опережающим ростом долгов по отношению к росту глобальной экономики. Важной особенностью условий, в которых происходят эти события, является ультрамягкая монетарная политика, позволяющая за счет печатного станка «затыкать любые дыры» при необходимости. Разумеется, следствием этого является надувание опасных пузырей на финансовых рынках и рост экономического неравенства.

Парадокс современной концепции финансового регулирования вытекает из целеполагания капиталистической модели экономического роста. Он заключается в том, что финансовый механизм настроен на опережающий рост доходов от владения финансовыми активами над трудовыми доходами. Первый вид доходов является основой благосостояния небольшого количества богатых людей, а второй — подавляющего большинства. Первый вид доходов растет быстрее инфляции, а второй чаще всего за ней не успевает. Таким образом, при бездействии или неэффективной работе государства по перераспределению доналоговых доходов уровень экономического неравенства обречен увеличиваться со временем. В этой связи роль государственного финансового регулирования особенно важна в периоды кризисов и послекризисного восстановления, поскольку механизм влияния финансового кризиса на динамику экономического неравенства каждый раз усугубляет ситуацию. В долгосрочной перспективе это может действительно стать очень большой проблемой.

### Список литературы

Аркин П.А., Плотников В.А., Бородин Е.П. (2020). Индексация заработной платы как инструмент стимулирования социально-экономического развития Российской Федерации: методический инструментальный // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 4 (124). С. 7–16.

Дорофеев М.Л. (2020а). Анализ причин долгосрочных изменений экономического неравенства в мировой экономике // Финансы: теория и практика. Т. 24, № 6. С. 174–186. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-6-174-186>

### References

Admati A., and Hellwig M. (2013), *The bankers' new clothes: what's wrong with banking and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton, USA, 398 p.

Arkin P.A., Plotnikov V.A., and Borodina E.P. (2020), “Wages indexing as an instrument of the Russian Federation socioeconomic development stimulation methodical tools”, *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 4 (124), pp. 7–16. (In Russian).

Blanchard O., and Summers L. (2017), “Rethinking stabilization policy: evolution or revolution?”, *NBER Working Paper*, no. 24179, 40 p. <https://doi.org/10.3386/w24179>

- Дорофеев М.Л. (2020b). Актуальные вызовы, стоящие перед системой макропруденциального регулирования экономики в современных условиях // *Банковское дело*. — 2020. — № 5. — С. 44–51.
- Дорофеев М.Л. (2020c). Современные особенности государственной политики стабилизации экономики в условиях кризиса // *Банковское дело*. № 8. С. 33–40.
- Капелюшников Р.И. (2017). Неравенство: как не примитивизировать проблему // *Вопросы экономики*. № 4. С. 117–139. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-4-117-139>
- Пикетти Т. (2015). *Капитал в XXI веке* / пер. с фр. и англ. М.: Ад Маргинем Пресс. 592 с.
- Admati A., Hellwig M. (2013). *The bankers' new clothes: what's wrong with banking and what to do about it*. Princeton: Princeton University Press. 398 p.
- Blanchard O., Summers L. (2017). Rethinking stabilization policy: evolution or revolution? // *NBER Working Paper*. No. 24179. 40 p. <https://doi.org/10.3386/w24179>
- Kashyap A.K., Berner R., Goodhart C.A.E. (2011). The macroprudential toolkit // *Chicago both Initiative on Global Markets Working Paper*. No. 60. 21 p.
- Ma C. (2019). Financial stability, growth and macroprudential policy // *Journal of International Economics*. V. 122. Art. 103259. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.103259>
- Mazzucato M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Режим доступа: <https://marianamazzucato.com/publications/books/value-of-everything/> (дата обращения: 15.01.2022).
- Mishkin F.S. (2006). How big a problem is too big to fail? A review of Gary Stern and Ron Feldman's too big to fail: the hazards of bank bailouts // *Journal of Economic Literature*. V. 44, No. 4. Pp. 988–1004. <https://doi.org/10.1257/jel.44.4.988>
- Narayan P., Smyth R. (2009). The effect of inflation and real wages on productivity: new evidence from a panel of G7 countries // *Applied Economics*. V. 41, No. 10. Pp. 1285–1291. <https://doi.org/10.1080/00036840701537810>
- Panico C., Pinto A., Anyul M.P., Suarez M.V. (2014). The evolution of financial regulation before and after the crisis. *Revista Económica*. V. 15, No. 1. <https://doi.org/10.22409/economica.15i1.p54>
- Piketti T. (2015). *Capital in the 21st century [Le Capitale au XXI siecle]*, trans. from Fr. And Eng., Ad Marginem Press, Moscow, Russia, 592 p.
- Salisu A.A., Raheem I.D., Ndako U.D. (2020). The inflation hedging properties of gold, stocks and real estate: A comparative analysis // *Resources Policy*. V. 66. Art. 101605. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101605>
- Dorofeev M.L. (2020a), “Analysis of the causes of long-term changes in economic inequality in the global economy”, *Finance: theory and practice*, vol. 24, no. 6, pp. 174–186. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-6-174-186>
- Dorofeev M.L. (2020b), “Topical challenges facing the system of macroprudential regulation of the economy in modern conditions”, *Bankovskoe delo*, no. 5, pp. 44–51. (In Russian).
- Dorofeev M.L. (2020c), “Modern features of the state policy of economic stabilization in a crisis”, *Bankovskoe delo*, no. 8, pp. 33–40. (In Russian).
- Kapeliushnikov R.I. (2017), “Inequality: how not to primitivize the problem”, *Voprosy ekonomiki*, no. 4, pp. 117–139. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-4-117-139>
- Kashyap A.K., Berner R., and Goodhart C.A.E. (2011), “The macroprudential toolkit”, *Chicago both Initiative on Global Markets Working Paper*, no. 60, 21 p.
- Ma C. (2019), “Financial stability, growth and macroprudential policy”, *Journal of International Economics*, vol. 122, article 103259. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.103259>
- Mazzucato M. (2018), *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Available at <https://marianamazzucato.com/publications/books/value-of-everything/> (assessed 15.10.2021).
- Mishkin F.S. (2006), “How big a problem is too big to fail? A review of Gary Stern and Ron Feldman's too big to fail: the hazards of bank bailouts”, *Journal of Economic Literature*, vol. 44, no. 4, pp. 988–1004. <https://doi.org/10.1257/jel.44.4.988>
- Narayan P., and Smyth R. (2009), “The effect of inflation and real wages on productivity: new evidence from a panel of G7 countries”, *Applied Economics*, vol. 41, no. 10, pp. 1285–1291. <https://doi.org/10.1080/00036840701537810>
- Panico C., Pinto A., Anyul M.P., and Suarez M.V. (2014), “The evolution of financial regulation before and after the crisis”, *Revista Económica*, vol. 15, no. 1. <https://doi.org/10.22409/economica.15i1.p54>

## Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом

**Филясова Юлия Анатольевна**

Канд. филол. наук, доц., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9728-9458>, SPIN: 9503-8000,  
e-mail: [phill.yield@gmail.com](mailto:phill.yield@gmail.com)

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

---

### Аннотация

---

В статье рассматривается концепция мотивационной политики перфекционизма, которая способствует достижению высокого уровня внутренней мотивации работников, обеспечивающего выполнение ими максимального объема организационных задач; при этом дополнительная компенсация производит эффект вытеснения мотивации. Теоретически перфекционизм как ценность корпоративной культуры организации способствует значительной экономии ресурсов на содержание и развитие персонала. Преимущество работников, оказавшихся в корпоративной культуре перфекционизма, состоит в достижении ими высокого уровня автономии благодаря развитию интегративной регуляции социальных действий. Мотивационная политика перфекционизма в большей степени характерна для циклической стадии роста компании и более благоприятна для молодежи, имеющей высокие цели относительно своего профессионального развития. Практическим коррелятом перфекционизма является рационально-эмотивное поведение работников, ориентированное на установки катастрофического типа, которые побуждают к непрерывной активной деятельности, максимальной включенности в деятельность организации и достижению не только оперативных, но и долгосрочных целей компании. Мотивационная политика перфекционизма предполагает наличие независимой оценки результативности работников, ограничивающей личное влияние отдельных лиц на кадровую политику организации. Непоследовательность в реализации структурных элементов мотивации не только препятствует интернализации мотивации, но провоцирует рост недоверия к властным структурам в целом из-за низкой культуры управления персоналом в организации.

---

**Ключевые слова:** перфекционизм, управление персоналом, мотивация достижений, внутренняя мотивация, самодетерминация, рационально-эмотивное поведение, оценка персонала, оценка деятельности персонала, корпоративная культура

---

**Для цитирования:** Филясова Ю.А. Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 16–27. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27)

---



Received: 10.01.2022 Revised: 01.02.2022 Accepted: 04.02.2022

# Perfectionism and rational-emotive behaviour as a motivational policy for human resource management

**Yulia A. Filyasova**

Cand. Sci. (Filol.), Assos. Prof., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9728-9458>, SPIN: 9503-8000,  
e-mail: [phill.yield@gmail.com](mailto:phill.yield@gmail.com)

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,  
44A, Lermontovskii pr., St. Petersburg 190103, Russia

---

## Abstract

The article considers the concept of a perfectionist motivational policy, which promotes achieving a high level of intrinsic employee motivation that ensures accomplishment of the organisational duties maximum amount; meanwhile, additional compensation produces a motivation displacement effect. Theoretically, perfectionism, as the organisation corporate culture value, contributes to a significant resources saving for the personnel maintenance and development. Employees who find themselves in a corporate perfectionist culture have the advantage of achieving a high autonomy level due to developing integrative abilities for regulating social actions. Perfectionist motivational policy is more typical for the company's growth cyclical stage and more beneficial for young people who have high goals regarding their professional development. Rational-emotive employees behaviour is a perfectionism operational correlate oriented towards catastrophic attitudes which stimulate continuous activity, maximum involvement in the organisation activities and the achievement of not only operational but also long-term company goals. Perfectionist motivational policy requires an independent employee performance appraisal, which limits the individuals' personal influence on the organisation's human resources policy. Inconsistency in implementation of the motivation structural elements not only hinders the motivation internalisation, but also provokes a rise in distrust of power structures in general due to the personnel management low culture in the organisation.

---

**Keywords:** perfectionism, personnel management, achievement motivation, intrinsic motivation, self-determination, rational-emotive behaviour, personnel evaluation, performance appraisal, corporate culture

---

**For citation:** Filyasova Yu.A. (2022). Perfectionism and rational-emotive behaviour as a motivational policy for human resource management. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 16–27. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27

---



## Введение / Introduction

Целью работы является анализ перфекционизма работников как ценностный компонент миссии, видения и корпоративной культуры организации, нацеленной на непрерывное развитие и достижение ее стратегических целей, и рационально-эмотивного поведения как деятельностного коррелята перфекционизма.

Большинство организаций стремятся не только решить задачи, обеспечивающие ее существование в текущем периоде, но и достичь целей, позволяющих получить сверхприбыль, обеспечив ее устойчивое развитие и конкурентоспособность в будущем. Формирование мотивации персонала необходимо для достижения долгосрочных целей организации, поскольку человеческий капитал считается основным активом организации, который порождает другие виды капитала, такие как организационный, информационный, финансовый, социальный и т.д. Эффективная мотивационная политика способствует инновационной активности и формированию благоприятного имиджа организации во внешней среде, который привлекает кандидатов, обладающих конкурентными профессиональными компетенциями. Привлечение и удержание конкурентоспособных работников требует гибкой системы стимулирования трудовой деятельности на основе дифференцированного подхода и оценки результатов с учетом индивидуальных интересов и оптимального соотношения затрат на содержание персонала на основе бенчмаркинга – сопоставления собственных затрат с затратами других аналогичных компаний-конкурентов.

Привлечение работников-перфекционистов с высоким уровнем внутренней мотивации и постановкой целей, связанных с внутренними ценностями, является значительным преимуществом для организации, поскольку их стимулирование возможно не только за счет прямых стимулирующих выплат. Однако подобные работники немногочисленны; большинство персонала обладают средним или низким уровнем мотивации. Задача менеджмента – создать атмосферу дисциплины и исполнительности как часть корпоративной культуры организации и сформировать поведение работников, ориентированное на достижение поставленных целей. Корпоративная культура выступает в качестве внешней среды, по отношению к работнику, которая формирует внутреннюю мотивацию на основе организационных ценностей.

## Перфекционизм как ключевая идея мотивационной политики / Perfectionism as a motivational policy key concept

Мотивационная политика перфекционизма, являющаяся интегрированным компонентом миссии, направлена на стимулирование более высокой производительности, превосходящей целевые показатели и отраженная в системе дифференцированного вознаграждения, поощряющая сверхплановые достижения. Миссия организации, помимо определения стратегических целей, целевой аудитории, социальных потребностей клиентов и способов их удовлетворения, включает описание ценностей, на которые руководствуется организация при принятии решений. Ценности, в свою очередь, составляют основу корпоративной культуры компании. Перфекционизм как ценность организации является эмоционально-психологическим ориентиром, способствующим повышению производительности труда и лояльности организации.

Перфекционизм создает основу для формирования видения компании – того идеального образа организации в будущем, к которому она стремится и которое достижимо исключительно благодаря усердному труду работников по достижению краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей компании. Видение способствует внесению ясности в понимание целей и направления развития компании, создания смысла и значения повседневной деятельности, побуждению персонала к действию. Видение формируется итерационно с участием собственников, руководителей и ведущих специалистов. Менеджеры по управлению персоналом регулярно проводят разъяснительную работу с подчиненными по созданию смыслов на основе стратегических планов развития организации и перспектив карьерного роста каждого сотрудника. Опираясь на теорию организмической интеграции Р. Райана и Э. Деси [Ryan, Deci, 2017], справедливо отметить, что побуждение персонала к выполнению задач является активным процессом формирования интроецированной регуляции на основе интериоризации корпоративных целей во внутренние убеждения работников. Последующие стадии преобразования регуляции в идентифицированную и интегративную стадии способствует поддержанию устойчивой культуры перфекционизма.

Видение находит отражение в корпоративной культуре организации, представляющая собой совокупность правил взаимодействия работников и приемов адаптации организации к требованиям внешней среды. Аспекты внутренней среды включают стили руководства, отношение руководителей

к подчиненным, характер общения между коллегами, формальную и неформальную коммуникацию, правила поведения работников, — которые в совокупности создают психологический климат организации. Корпоративная культура перфекционизма основана на мотивационной политике отбора, поощрения и продвижения работников-перфекционистов на основе выдающихся результатов трудовой деятельности (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

**Рис. 1.** Перфекционизм как идеологическая ценность внутриорганизационной культуры



Compiled by the author on the materials of the study

**Figure 1.** Perfectionism as the intraorganisational culture conceptual value

Мотивационная политика организации складывается из целого ряда элементов: потребностей, мотивов, целей, ожидаемых моделей поведения, результатов труда, оценки деятельности и вознаграждения. Рассмотрим их более подробно.

Подбор персонала предусматривает обязательный анализ потребностей соискателей. Претенденты с высокими личными и социальными потребностями,

например, в накоплении большого объема личного капитала, карьерном росте, уважении коллег, представляют ценность для организации, так как они готовы работать сверх нормы ради удовлетворения личных потребностей. Однако не все кандидаты обладают внутренней мотивацией высших достижений, поэтому формирование корпоративной культуры перфекционизма является необходимым компонентом мотивационной политики организации. Разработка мотивационной политики является неотъемлемой частью функционирования организации по следующим причинам:

- перфекционисты с внутренним локусом контроля и интернациональной мотивацией не составляют 100% кадрового состава;
- перфекционизм может характеризовать только отдельные виды деятельности работника, а не весь спектр трудовых обязанностей;
- сходство целей и видения результатов работниками-перфекционистами не означает их полного совпадения с целями организации;
- личные цели и потребности могут меняться со временем по мере профессионального развития перфекционистов;
- средства достижения целей могут не соответствовать представлению работников в связи с ограниченностью ресурсов компании;
- работники и организация могут по-разному интерпретировать действия по достижению организационных целей.

Разработка уровневой системы категорий, классов, разрядов, сопровождающихся планированием определенных видов работы и объявлением соответствующих компенсаций, создает мотивацию деятельности.

### Анализ элементов мотивации достижений / Achievement motivation elements analysis

Мотив достижения успеха является ведущим в мотивационной политике перфекционизма, поскольку формирует личности работника, нацеленного на достижение определенного результата. Изучение мотивации достижения представлено в работах Джона Аткинсона [Atkinson, 1964], Дэвида Макклелланда [McClelland, 1961], Джулиана Роттера [Rotter, 1990], Бернарда Вайнера [Weiner, 1986], Хайнца Хекхаузена [Heckhausen, 1977], Мартина Селигмана [Seligman, 2008], Эллен Скиннер [Skinner, 2013], Альберта Бандуры [Bandura, 1997], Ричарда Райана и Эдварда Деси [Ryan, Deci, 2017].

Х. Хекхаузен считает, что мотив — это поведенческий конструкт, который побуждает человека к непрерывной активности и достижению всех

поставленных целей. Дж. Аткинсон и Д. Маклелланд утверждают, что достижение одних целей порождает стремление к достижению других. Напротив, М. Селигман доказывает, что неудачный опыт вызывает неверие в успех и преднамеренное бездействие в отношении удовлетворения даже значимых потребностей. Успешность или неуспешность предыдущего опыта, по мнению Б. Вайнера, определяется атрибуцией личного восприятия и истолкования прошлых событий: положительная интерпретация вызывает стремление к продолжению деятельности и достижению новых результатов; пессимистичный взгляд на предыдущий опыт провоцирует бездействие.

Теория самоэффективности А. Бандуры основана на прогностической оценке будущих событий. Анализ собственных способностей составляет основу мотивации достижения. Полюс мотивации образуется в результате сложения ожиданий успеха и неудачи. Индивидуальное моделирование применения собственных профессиональных компетенций к определенной ситуации будет иметь положительный полюс мотивации, если личная прогностическая оценка допускает высокую вероятность достижения значимого результата. Напротив, прогноз поражения и аттракции незначимых событий приведет к негативной мотивации.

Как определенную систему психологической защиты Дж. Роттер описывает атрибуцию успехов личным качествам и заслугам, а неудач – окружению и стечению обстоятельств, и различает интернальный и экстернальный локусы мотива. Локализация мотива действия позволяет разделить обстоятельства на две категории: к первой относятся ситуации, в которых причины неудач объясняются собственной некомпетентностью; ко второй – ситуации, в которых недостижение целей обусловлено окружением и другими независимыми от индивидуума обстоятельствами. Внутренне человек стремится оказаться в ситуациях второй категории.

Ключевым компонентом мотивации Э. Скиннер называет локус контроля. Внутренний локус контроля позволяет индивиду осознать собственное активное участие в достижении цели и зависимость результата от личной активности и компетентности. В случае удачного достижения предполагаемого результата повышается внутренняя самооценка и мотивация. Таким образом, объединяются и в определенной степени отождествляются три составляющие: личность, средства и результат. Внешний локус контроля исключает участие индивида в достижении цели и нивелирует значимость собственной деятельности по отношению к предполагаемой

цели. Следовательно, для активной продуктивной деятельности необходима интериоризация целей и интеграция личности и результатов.

Внешняя мотивация работников определяется целями организации, для достижения которых разрабатываются долгосрочные и краткосрочные планы, стратегические проекты, бизнес-планы, программы развития функциональных подразделений и индивидуальное планирование работников. Выполнение индивидуальных планов подкрепляется созданием имиджевых перспектив о профессиональном росте и нематериальном поощрении. Внутренняя мотивация работников совпадает с потребностями организации и, в конечном итоге, способствует профессиональному развитию личности работника.

Активация сотрудников со средней или низкой мотивацией начинается с развития внешней мотивации, а именно – создания потребностей, например, ориентация на профессиональные стандарты, социальные ожидания от специалиста в определенной области, конкуренция и необходимость сохранения позиции на рынке. Так, например, от преподавателя университета общество ожидает высокого уровня профессиональной компетентности; министерство науки и высшего образования разрабатывает профессиональные стандарты, аттестационные уровни для карьерного роста и др. Университет предлагает разные уровни оплаты труда и ответственности за выполнение разных объемов работ. Внутренняя мотивация формируется под влиянием потребности в самореализации, достижении определенного уровня профессионализма, социального признания, аккумуляции капитала, а также дополнительно подкрепляется прошлым опытом, на основании которого осуществляется планирование новых задач и коррекция текущих целей.

Результаты деятельности делятся на первичные и вторичные. К первичным результатам относятся непосредственно созданные объекты материальной природы, например, скульптуры, учебные пособия или образовательные услуги; к вторичным результатам – вознаграждение и социальное признание ценности выполненного труда. Теория самодетерминации Р. Райана и Э. Деси [Ryan, Deci, 2017] дифференцирует локусы мотивации. Внешняя мотивация предполагает наличие вторичного результата, инициируемого внешними по отношению к индивидууму агентами, такими как работодатель, в качестве обязательного компонента мотивационной структуры, без которого первичный результат теряет смысл. Внутренняя мотивация, напротив,

побуждает индивида к достижению только первичных результатов, поскольку вторичные результаты сформированы еще до начала выполнения деятельности и побуждают человека к целенаправленной активности. Работник представляет собой автономную личность, стремящуюся к самостоятельному поиску решений проблем. Внешнее вознаграждение за деятельность, выполняемую человеком под влиянием внутренней мотивации, создает эффект чрезмерного обоснования и снижает интерес, являясь демотиватором достижений. Перфекционизм обеспечивает автономность личности работника благодаря достижению им высочайшего уровня профессионализма в результате освоения широкого круга компетенций. В свою очередь, профессиональное мастерство открывает бесконечные возможности для самореализации в любом организационном контексте.

Применительно к мотивационной политике перфекционизма в организационной среде можно сделать следующие выводы. Работники, обладающие внутренней мотивацией достижений, не нуждаются в дополнительном стимулировании, которое может уменьшить их стремление к выполнению профессиональной деятельности.

Работники, не имеющие внутренней мотивации, напротив, требуют:

- разработки системы мотивации для активации их включенности по достижению высоких целей компании;
- проведения тренингов по переосмыслению негативного опыта и интерпретации его как коннотативно положительного;
- выявления способностей таким образом, чтобы локус мотива носил интернальный характер;
- интериоризации локуса контроля для интеграции личности работника и результатов его труда.

Мотивационная политика, ориентированная на формирование работников-перфекционистов в результате организационного воздействия системы управления персоналом, позволяет обеспечить достижение целей, релевантных для успешного функционирования и устойчивого развития организации, без дополнительного материального вознаграждения, т.к. она способствует интериоризации корпоративных целей во внутриличностные мотивы деятельности. Развитие именно тех компетенций персонала, которые требуются для выполнения целевых показателей, представляет собой естественный процесс выполнения текущих рабочих обязанностей. Поскольку дополнительная компенсация неизбежно приводит к увеличению затрат на персонал, которое не соответствует принципу

оптимизации и экономии бюджетных средств, то мотивационной политикой организации предусмотрено карьерное продвижение в случае выполнения ими сверхплановых задач. Поощрение выражается в виде повышения в должности, которое предполагает более высокое вознаграждение, согласно тарифной сетке окладов, на основе достижения целей, выходящих за рамки непосредственных обязанностей.

### **Рационально-эмотивное поведение / Rational-emotive behaviour**

Практическим коррелятом воплощения идеи перфекционизма является рационально-эмотивное поведение работников, основанное на иррациональных установках [Ellis, 2004]. Рациональное поведение подчиняется оперативным планам действий. Эмотивное поведение связано со стремлением работников-перфекционистов к перевыполнению планов, достижению сверхвысоких личных и корпоративных целей.

Цели организации и индивидуальные планы работников, в зависимости от интенсивности мотивации, могут транслироваться руководством как установки обязательного должностного поведения, вплоть до катастрофических установок. В отдельных случаях они могут приобретать иррациональный характер, с точки зрения финансовых отношений в обществе капитала. Например, выполнение научной работы в университете в настоящее время не регламентируется правовыми нормативами и не предусматривают прямых материальных выплат, поэтому каждый университет разрабатывает собственные планы по научной работе, которые, чаще всего, не основываются на отношениях материальной ответственности сторон.

Поведение работников определяется должностными инструкциями и рабочими обязанностями. Рациональное поведение перфекционистов проявляется в ежедневной интенсивной работе; эмоциональное поведение – в постоянной переработке, работе допоздна, сверхурочно, в стремлении к перевыполнению планов. Эмотивность поведения выражается в чрезмерном стремлении к получению одобрения среди коллег и поощрения руководства, достижению высочайшего уровня компетентности во всех сферах профессиональной деятельности; выполнению абсолютно всех задач, прописанных в рабочих планах. Невыполнение задач воспринимается в рамках корпоративной культуры перфекционизма как недопустимый сценарий развития или, другими словами, как катастрофическая установка (табл. 1).

## Рационально-эмотивные установки работников-перфекционистов

Цели	Критерии	Установки
<i>По отношению к рабочим обязанностям</i>		
Больше	по объему	необходимо выполнять больше, чем запланировано
Лучше	по качеству	необходимо создавать продукцию или услуги, превосходящие конкурентов по качеству для получения конкурентного преимущества на рынке
Быстрее	по времени	необходимо выполнять поставленные задачи раньше установленного срока
<i>По отношению к клиентам</i>		
Фокусирование	по производству товаров и услуг	необходимо предельно внимательно относиться к любым требованиям клиентов и покупателей
Гибкость	по адаптивности	необходимо реагировать на мельчайшие изменения в запросах клиентов и покупателей
Уникальность	по оригинальности	необходимо обеспечивать уникальное преимущество товаров и услуг над конкурентами
<i>По отношению к внешней среде</i>		
Внешние связи	по коммуникации	необходимо поддерживать хорошие отношения с важными для организации лицами и компаниями, которые обеспечивают полезные контакты и связи
Внутренние активы	по информативности	необходимо сохранять в тайне (не разглашать) информацию, представляющую ценность для организации, включая управленческие компетенции, бизнес-модели, бизнес-процессы, комплементарные активы, знания и компетенции коллег
<i>По отношению к себе</i>		
Непрерывное совершенствование	по развитию	я должен/должна непрерывно обучаться и повышать свою квалификацию, чтобы обеспечивать данной организации сохранение стержневых компетенций для удержания ее конкурентного преимущества на рынке
Максимальная отдача	по продолжительности	я всегда должен/должна работать на максимуме своих возможностей
Приоритет работы над личной жизнью	по приоритету	я должен в первую очередь заботиться о выполнении рабочих обязанностей, а уже потом – о своих личных проблемах

Составлено автором по материалам исследования

Table 1. Rational-emotive perfectionist employees beliefs

Goals	Criteria	Beliefs
<i>In relation to job duties</i>		
More	by volume	It is necessary to exceed the target
Better	by quality	It is necessary to create products and services exceeding those of the competitors by quality for gaining a competitive advantage on the market
Faster	by time	It is necessary to complete tasks ahead of schedule
<i>In relation to clients</i>		
Focusing	by production mode	It is necessary to be very attentive to any customer needs
Flexibility	by adaptability	It is necessary to react to the slightest changes in client requests and preferences
Uniqueness	by uniqueness	It is necessary to create unique benefits for goods and services
<i>In relation to the external environment</i>		
External relations	by communication	It is necessary to maintain good relations with valuable contacts and organisations which ensure meaningful relations and firm market position
Internal assets	by informational value	It is necessary to provide that valuable information is kept confidential, such as management competences, business models, business processes, complementary assets, employee knowledge and competences
<i>In relation to oneself</i>		
Constant improvement	by development	I must unceasingly study and improve my qualification in order to contribute core competences to this organisation and maintain its competitive advantage on the market
Peak performance	by duration	I must work to the limit all the time
Priority of work over life	by priority	On a first-priority basis, I must think about work responsibilities and secondarily, about my personal problems

Compiled by the author on the materials of the study

Для того чтобы перечисленные установки перешли в статус личных убеждений, необходимо время и эффективная система адаптации сотрудников с помощью активных методов комбинации материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности.

### Недостатки мотивационной политики / Motivational policy drawbacks

Риски внедрения мотивационной политики перфекционизма связаны с непоследовательностью реализации таких структурных элементов мотивации трудовой деятельности как оценка результативности и фактическое вознаграждение. Несмотря на непрерывное стремление менеджмента достичь стопроцентного выполнения сверхзадач, в широком профессиональном сообществе, выходящем за пределы конкретной организации, всегда существует осознание различий между необходимыми и сверхплановыми целями. Согласно теории ожиданий В. Врума [Vroom, 1999], работники готовы прилагать значительные усилия для достижения значительных результатов только в том случае, когда они ожидают соответствующего вознаграждения; характер и объем компенсации труда является для работников значимым, а цели – достижимыми.

Сверхурочная работа требует дополнительных временных ресурсов и интенсивных трудовых затрат работников и, соответственно, высоки ожидания дополнительных выплат. Не все сотрудники готовы, способны и имеют возможность руководствоваться рационально-эмотивными установками, описанными в таблице 1. Кроме того, в сфере нормативно-правового регулирования еще продолжают действовать некоторые нормы трудового законодательства, несмотря на слабую роль профсоюзов и трудовой инспекции в условиях значительного преимущества работодателей [Левицкая, Покровская, 2021, с. 128].

На практике, работники-перфекционисты представляют собой немногочисленную категорию работников, которые обеспечивают результативность коллективного труда, оперативно реагируя на запросы руководства о повышении производительности и выполнении не только необходимого, но и повышенный объем рабочей нагрузки. Особенно восприимчивыми оказываются работники, имеющие краткосрочный трудовой контракт до одного года. Для них сама по себе возможность продления трудового договора уже является стимулирующим фактором, а внутриорганизационная культура перфекционизма – дополнительным стимулом к активной работе. Они в значительной степени перевыполняют индивидуальный план, ориентируясь на мотивационную политику достижения долгосрочных целей организации. Однако оценка деятельности работников часто выполняется не на основе индивидуальных достижений, а по результатам командной работы – например, в университете могут учитываться не достижения отдельных преподавателей, а оцениваться работа всей кафедры. Достижения работников-перфекционистов перераспределяются между другими членами коллектива, и общий итог работы считается удовлетворительным. Существующий руководитель получает высокую оценку своей управленческой деятельности и продолжает работу в текущем статусе (табл. 2).

Такое разночтение в подходах к планированию, с одной стороны, и оценке деятельности работников, с другой стороны, может объясняться нежеланием административного персонала организации менять кадровый состав линейных руководителей в силу личных причин и тратить бюджетные средства организации на стимулирующие выплаты. Результативность работников-перфекционистов не только не получает никакого вознаграждения, но даже рассматривается заинтересованными лицами как попытка занять руководящие должности вопреки личным намерениям отдельных статусных лиц.

Таблица 2

Несоответствие подходов в системе мотивации работников\*

Результативность	Оценка деятельности	Стимулирующие выплаты
... достигается работниками-перфекционистами	... осуществляется на основе командного принципа	... получают только руководители подразделений

\*М – менеджер; N<sub>1</sub>, N<sub>2</sub>, N<sub>3</sub>, N<sub>4</sub>, N<sub>5</sub>, N<sub>6</sub> – работники; N<sub>1</sub> – работник-перфекционист

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Inconsistent approaches to employee motivation\*

Performance	Performance evaluation	Incentive rewards
... is achieved by perfectionist workers	... is executed on the basis of the participative approach	... are received by department managers only

\*M – manager; N<sub>1</sub>, N<sub>2</sub>, N<sub>3</sub>, N<sub>4</sub>, N<sub>5</sub>, N<sub>6</sub> – employees; N<sub>1</sub> – perfectionist worker

Compiled by the author on the materials of the study

Деструктивные признаки кадровой политики в академических организациях проявляются в имитации социальных действий, например:

- внутреннее продвижение на основе личных предпочтений и личной заинтересованности;
- формирование управленческой отчетности о научной работе на основе несуществующих публикаций;
- организация и проведение фиктивных конференций, известных узкому кругу лиц;
- составление внутриорганизационных материалов и допуск к защите выпускных квалификационных работ с высоким уровнем плагиата.

Игнорирование достижений работников-перфекционистов провоцирует риск появления эмоционального выгорания. Мотивационная структура работников складывается не столько на основе организационных целей, сколько на их личных интересах. Удачное совпадение организационных и личных целей формирует экспектации в отношении результативности второго порядка, т.е. получения материального и нематериального вознаграждения. Эмоциональное выгорание является следствием возникновения барьеров на пути реализации конечной цели. Игнорирование достижений означает неостребованность результативности работников и создает ощущение бесперспективности экспектаций путем обструкции основного мотива деятельности.

Пренебрежение результативностью работников-перфекционистов и деперсонализация повышают текучесть кадров, которая, тем не менее, не приводит к снижению показателей деятельности компании благодаря выполнению плана за прошлый период. Мнение о том, что текучесть кадров не является признаком снижения эффективности работы организации, объясняется вкладом работников-перфекционистов, которые прикладывают большие усилия для соответствия имиджевому образу идеального

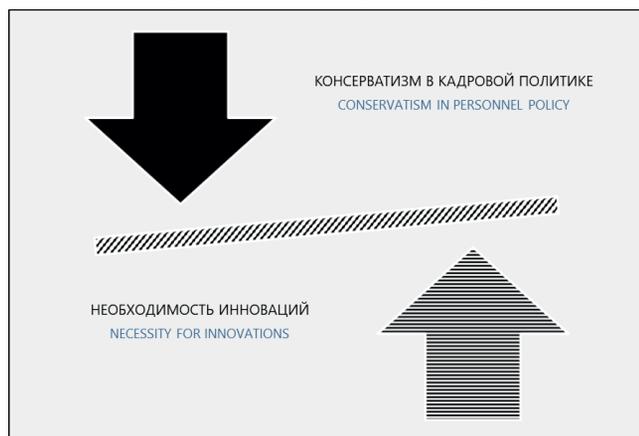
работника. Однако столкнувшись на практике с двойными стандартами в отношении мотивации и оценки результативности, перфекционисты меняют место работы. В профессиональной среде развивается циклическая схема карьерного развития из-за возникающих барьеров продвижения [Филясова, 2021].

Неадекватное соотношение установок на выполнение трудовой деятельности (индивидуальный подход) и оценки результатов труда (коллективный подход) дестабилизирует отношения внутри коллектива. Высока вероятность, что в отношении перфекционистов, имеющих очевидные достижения, будут распространяться сплетни с целью их социальной изоляции и увольнения. Дальнейшая работа в организации может привести к неэффективной коммуникации между участниками коллектива, имитации социальных действий, снижению общего командного духа и эффективности.

Согласно теории справедливости Джона Адамса [Adams, 1965], работники стремятся к достижению равновесия между личным вкладом в развитие организации и вознаграждением за труд. Если у работника возникает ощущение несправедливого отношения к себе, то вариантами достижения равновесия могут быть сокращение усилий для выполнения задач, например, путем отказа от дополнительной нагрузки, или увеличение компенсации в ходе обсуждения заработной платы с менеджером. Если эти способы не приносят результата, то работник переходит в другое подразделение или вовсе уходит из данной организации. Дж. Адамс считает, что менеджерам следует внимательно относиться к вопросам компенсации и придерживаться принципа справедливости при начислении заработной платы.

Таким образом, необходимость к достижению высоких организационных целей и мотивационная политика перфекционизма сталкиваются с противоположной тенденцией – стремлением администрации

к сохранению неизменным личного управленческого состава, который не всегда способен к реализации намеченных планов (рис. 2). Стратегическая цель организационной политики перфекционизма заключается в создании условий для естественного внутреннего отбора и продвижения лучших работников на основе достигнутых результатов и успешного решения организационных задач. Однако на практике поощрение и продвижение персонала может подчиняться личным приоритетам менеджеров среднего и высшего звена, которые не основываются на фактических результатах работников. Решения, принимаемые на основе личных интересов, снижают общую мотивацию коллектива и результативность деятельности организации. В результате безответственного социального поведения статусных групп [Потемкин, 2021] и низкого уровня доверия работников своим руководителям отмечается низкая эффективность топ-менеджеров [Антонов, Купцова, Купцова, 2021].



Составлено автором по материалам исследования

**Рис. 2.** Противоположные тенденции в системе управления персоналом

Compiled by the author on the materials of the study

Figure 2. Opposite trends in the human resource management system

Повышение объективности оценки трудовой деятельности работников обеспечивает внешняя конкурентная среда и наличие объективных систем оценки деятельности организаций. Для образовательных организаций высшего образования, например, к конкурентным факторам внешней среды можно отнести борьбу за выпускников школ, место в национальном и международном рейтингах университетов, объем и качество научной работы, партнерство с организациями реального сектора экономики по вопросам трудоустройства качественно подготовленных выпускников и выполнения совместных научных проектов с привлечением инвестиций на выполнение научно-исследовательской деятельности. Такие факторы как снижение конкуренции ввиду

сокращения числа высших учебных заведений, уменьшение числа абитуриентов, ограничение контактов с иностранными партнерами, негативно влияют на функционирование университетов. В условиях отсутствия конкуренции каждый вуз стремится занять определенную нишевую позицию на внутреннем рынке, которая обеспечивает ему большую долю уверенности в своем положении и независимости — в первую очередь, в области управления персоналом — что приводит к стагнации и снижению качества подготовки кадров высшей квалификации.

## Заключение / Conclusion

Перфекционизм является перспективной основой мотивации персонала, способствующей формированию автономной личности, обладающей высоким уровнем профессионализма [Мерзляков, 2021; Потемкин, Вельмисова, 2021; Салмина, Звонова, Елизарова, 2021]. Мотивационная политика перфекционизма нацелена на интернализацию мотива достижения успеха, интроецирование регуляции при выполнении задач и формирование внутренней мотивации профессионального развития.

Корпоративная идеология перфекционизма выражается в рационально-эмотивном поведении работников, ориентированных на достижение не только краткосрочных, но и долгосрочных целей компании. Рационально-эмотивное поведение, обусловленное перфекционизмом, предполагает инвестирование максимального количества личных ресурсов для достижения корпоративных целей. К интегральным аспектам мотивации перфекционизма относятся высокие ожидания работников в отношении компенсации достижений и повышенное чувство справедливости в трудовом коллективе.

Фактическая реализация организационной политики перфекционизма и рационально-эмотивного поведения работников может только отдаленно соответствовать перспективному видению руководства ввиду несовершенства условий внешней и внутренней среды. Изменения социально-экономических условий могут поставить под вопрос необходимость ценности перфекционизма как компонента миссии организации. Непоследовательность мотивационной политики руководства может создать повышенную напряженность в коллективе, нездоровую конкуренцию среди работников, высокую текучесть кадров и общее снижение эффективности организации. В результате, перфекционизм работников может проявляться в виде эмоционального выгорания и других форм социальных и психосоматических нарушений.

Работники организации являются наиболее важной категорией лиц, участвующих в создании корпоративного имиджа организации, наряду с потребителями производимых товаров и услуг, поставщиками, СМИ и т.д. Пренебрежение интересами

работников — основных агентов организационной идентичности компании — может иметь негативные последствия для ее репутации и доброго имени.

## Список литературы

Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. (2021). Топ-менеджеры и проблемы управления организациями // Управление. Т. 9, № 2. С. 46–56. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Левецкая А.Н., Покровская Н.Н. (2021). Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 24, № 1. С. 105–137. <https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5>

Мерзляков С.С. (2021). Ценностные ориентации российских IT-специалистов: пилотное исследование // Информационное общество. № 2. С. 2–10. [https://doi.org/10.52605/16059921\\_2021\\_02\\_02](https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_02)

Потемкин В.К. (2021). Социальная ответственность в системе человекоориентированного управления предприятиями и организациями // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. № 3. С. 25–35. [https://doi.org/10.51692/1994-3776\\_2021\\_3\\_25](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_25)

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. (2021). Взаимосвязи терминальных и инструментальных ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников // Социология. № 4. С. 165–174. <https://doi.org/10.24412/1812-9226-2021-4-165-174>

Салмина Н.Г., Звонова Е.В., Елизарова Е.Ю. (2021). Компоненты представлений о самоэффективности специалиста // Вестник университета. № 3. С. 177–182. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-177-182>

Филиасова Ю.А. (2021). Развитие карьеры персонала организации // Управление. Т. 9, № 1. С. 80–91. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91>

Adams J.S. (1965). Inequality in social exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. Ed. by L. Berkowitz. New York: Academic Press. V. 2. Pp. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Atkinson J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand. 348 p.

Bandura A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman. 604 p.

Ellis A. (2004). Why rational emotive behavior therapy is the most comprehensive and effective form of behavior therapy // *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. V. 22, No. 2. Pp. 85–92. <https://doi.org/10.1023/B:JORE.0000025439.78389.52>

Heckhausen H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model // *Motivation and Emotion*. V. 1. Pp. 283–329. <https://doi.org/10.1007/BF00992538>

McClelland D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. 512 p. <http://doi.org/10.1037/14359-000>

Rotter J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable // *American Psychologist*. V. 45, No. 4. Pp. 489–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.4.489>

## References

Adams J.S. (1965), *Inequality in social exchange*, In L. Berkowitz (Ed.), *Advanced Experimental Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, USA, pp. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Antonov V.G., Kuptsova E.V., and Kuptsova E.S. (2021), “Top managers and problems of managing organizations”, *Upravlenie / Management (Russia)*, vol. 9, no. 2, pp. 46–56. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Atkinson J.W. (1964), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ, USA.

Bandura A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*, W.H. Freeman, New York, USA.

Ellis A. (2004), “Why rational emotive behavior therapy is the most comprehensive and effective form of behavior therapy”, *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, vol. 22, no. 2, pp. 85–92. <https://doi.org/10.1023/B:JORE.0000025439.78389.52>

Filyasova Yu.A. (2021), “Organizational personnel career development”, *Upravlenie / Management (Russia)*, vol. 9, no. 1, pp. 80–91. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91>

Heckhausen H. (1977), “Achievement motivation and its constructs: A cognitive model”, *Motivation and Emotion*, vol. 1, pp. 283–329. <https://doi.org/10.1007/BF00992538>

Levitskaya A.N., and Pokrovskaya N.N. (2021), “Career expectations and plans of the young specialists in the labor market”, *Journal of sociology and social anthropology*, vol. 24, no. 1, pp. 105–137. (In Russian). <https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5>

McClelland D.C. (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, NJ, USA. <http://doi.org/10.1037/14359-000>

Merzliakov S.S. (2021), “Value orientations of Russian IT specialists: a pilot study”, *Informatsionnoe obshchestvo*, no. 2, pp. 2–10. (In Russian). [https://doi.org/10.52605/16059921\\_2021\\_02\\_02](https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_02)

Potemkin V.K. (2021), “Social responsibility in the system of human-centered management of enterprises and organizations”, *Telescope: journal of sociological and marketing research*, no. 3, pp. 25–35. (In Russian). [https://doi.org/10.51692/1994-3776\\_2021\\_3\\_25](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_25)

Potemkin V.K., and Velmisova D.V. (2021), “Interrelations of terminal and instrumental value-motivational meanings in the activities of employees”, *Sotsiologiya*, no 4, pp. 165–174. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1812-9226-2021-4-165-174>

Rotter J. B. (1990), “Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable”, *American Psychologist*, vol. 45, no. 4, pp. 489–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.4.489>

Ryan R.M., and Deci E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*,

- Ryan R.M., Deci E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press. 756 p. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Seligman M.E.P. (2008). Positive health // *Applied Psychology*. V. 57, No. s 1. Pp. 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Skinner E. (2013). *Perceived control, motivation, & coping*. SAGE Publications, Inc. 215 p. <https://doi.org/10.4135/9781483327198>
- Vroom V., Deci E.L. [Eds]. (1999). *Management and motivation*. London: Penguin. 2nd ed. 512 p.
- Weiner B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Springer: 1st ed. 304 p.
- Guilford Press, New York, USA. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Salmina N.G., Zvonova E.V., and Elizarova E.Yu. (2021), “Components of ideas about self-efficacy of the specialist”, *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 177–182 (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-177-182>
- Seligman M.E.P. (2008), “Positive health”, *Applied Psychology*, vol. 57, no. s 1, pp. 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Skinner E. (2013), *Perceived control, motivation, & coping*, SAGE Publications, Inc., USA. <https://doi.org/10.4135/9781483327198>
- Vroom V., and Deci E.L. [Eds], (1999), *Management and motivation*, 2<sup>nd</sup> ed., Penguin, London, UK.
- Weiner B. (1986), *An attributional theory of motivation and emotion*, 1<sup>st</sup> ed., Springer, USA.

## Инвестиционная привлекательность полюса развития региона: методология и анализ

**Авезова Махбуба Мухамедовна<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, проф., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6118-8321>, e-mail: [avezova@rambler.ru](mailto:avezova@rambler.ru)

**Урунов Асрор Алижонович<sup>2</sup>**

Д-р экон. наук, проф., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9674-2019>, e-mail: [urunov@rambler.ru](mailto:urunov@rambler.ru)

**Насимова Машхурахон Абдуллоджановна<sup>3</sup>**

Канд. экон. наук, ст. преп., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-4785>, e-mail: [mashkhurakhon@bk.ru](mailto:mashkhurakhon@bk.ru)

<sup>1</sup>Политехнический институт Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими в г. Худжанде, 735700, ул. Ленина, 226, г. Худжанд, Республика Таджикистан

<sup>2</sup>ФГБОУ «Государственный университет управления», 109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

<sup>3</sup>Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, 735700, 17 мкр-р, 1, г. Худжанд, Республика Таджикистан

### Аннотация

Цель исследования заключается в развитии научно-методических положений по оценке инвестиционной привлекательности полюсов развития региона и их апробации на материалах Согдийской области Республики Таджикистан. При этом необходимо разработать методологию определения и обоснования объектов вложения капитала с наиболее высокой отдачей полюса развития и точки роста региона. Основной задачей работы является оценка инвестиционной привлекательности полюсов развития как объектов, наиболее эффективно использующих ограниченные ресурсы региона. Методы исследования базируются на принципах системно-комплексного, детерминированного и каузального подходов в комплексе с принципом динамичности. Применительно к таджикским регионам, рассматриваемыми как квазиэкономика, обоснован и предложен следующий круг показателей: суммарная рентабельность производства предприятий региона; конъюнктура рынка (динамика объемов производства отрасли и полюса развития); конкурентная ситуация (количество крупных конкурентов в регионе); соотношение прибыльных и убыточных предприятий; средняя производительность труда; наличие локомотивов роста в регионе. На основе учета и анализа данных показателей проведена сравнительная оценка инвестиционной привлекательности Северного полюса развития и пищевой отрасли Согдийской области Республики Таджикистан. Доказано, что инвестиционная привлекательность полюса развития в 2,3 раза превышает инвестиционную привлекательность пищевой отрасли, выбранной в качестве базы для сравнения. Результаты исследования могут быть использованы в процессах разработки региональной инвестиционной политики и государственного регулирования пространственного развития.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, инвестиционный риск, конъюнктура рынка, полюс развития, регион, северный полюс, индекс, отрасль, предприятие, прибыль, производительность труда, рентабельность производства

**Для цитирования:** Авезова М.М., Урунов А.А., Насимова М.А. Инвестиционная привлекательность полюса развития региона: методология и анализ // Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 00–00. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-28-35](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-28-35)

© Авезова М.М., Урунов А.А., Насимова М.А., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## Investment attractiveness of the region's development pole: methodology and analysis

**Makhbuba M. Avezova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Prof., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6118-8321>, e-mail: [avezova@rambler.ru](mailto:avezova@rambler.ru)

**Asror A. Urunov<sup>2</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Prof., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9674-2019>, e-mail: [urunov@rambler.ru](mailto:urunov@rambler.ru)

**Mashhurakhon A. Nasimova<sup>3</sup>**

Cand. Sci. (Econ.) Senior Lecturer, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-4785>, e-mail: [mashkhurakhon@bk.ru](mailto:mashkhurakhon@bk.ru)

<sup>1</sup>Khujand Polytechnic Institute of Tajik Technical University named after academic M.S. Osimi, 226, Lenina str., Khujand 735700, Republic of Tajikistan

<sup>2</sup>State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

<sup>3</sup>Tajik State University of Law, Business and Politics, 1, 17 microdistrict, Khujand 735700, Republic of Tajikistan

---

### Abstract

The aim of the study is to develop scientific and methodological provisions for assessing the investment attractiveness of the region's development poles and their approbation on the materials of the Sughd region of the Republic of Tajikistan. At the same time, a methodology should be developed for determining and justifying the capital investment objects with the highest return of the region's development pole and growth point. The main objective of the research paper is to assess the investment attractiveness of the development poles as objects that most effectively use the region's limited resources. The research methods are based on the principles of system-complex, deterministic and causal approaches in combination with the principle of dynamism. In relation to the Tajik regions considered as quasi-economy, the following range of indicators has been substantiated and proposed: the region's enterprises production total profitability; market conditions (the industry production volumes dynamics and the development poles); competitive situation (the large competitors number in the region); the ratio of profitable and unprofitable enterprises; average labour productivity; the growth locomotives presence in the region. Based on the accounting and analysis of these indicators, a comparative assessment of the investment attractiveness of the North Development Pole and the food industry of the Sughd region of the Republic of Tajikistan has been carried out. It has been proved that the investment attractiveness of the development pole is 2.3 times higher than the investment attractiveness of the food industry chosen as a base for comparison. The results of the study can be used in the regional investment policy development processes and state regulation of spatial development.

---

**Keywords:** investment attractiveness, investment climate, investment risk, market conditions, development pole, region, North pole, index, industry, enterprise, profit, labour productivity, production profitability

---

**For citation:** Avezova M.M., Urunov A.A., Nasimova M.A. (2022) Investment attractiveness of the region's development pole: methodology and analysis. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 28–35. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-28-35

---



## Введение / Introduction

Инвестиционная привлекательность как одна из ключевых характеристик экономики региона в условиях цифровизации через привлечение инвестиций определяет повышение эффективности функционирования отраслей и производств. Инвестиционная привлекательность региона, обусловленная уровнем инвестиционного потенциала и степенью инвестиционных региональных рисков, проявляется в виде инвестиционной активности в регионе [Миролюбова и др., 2020]. Взаимосвязь инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности региона можно представить в виде корреляционной зависимости, где инвестиционная привлекательность является общим факторным показателем, а инвестиционная активность — зависимым от него результативным показателем. Для решения стратегических задач существующая инвестиционная активность является недостаточной. Кроме того, как показывает практика, из инвестиций, направляемых в реальный сектор экономики, по-прежнему, доминируют вложения в сырьевые отрасли. В связи с этим деятельность по повышению привлекательности региональных условий для иностранных и отечественных инвесторов является приоритетной задачей экономической политики на уровне отдельных регионов.

Методологической основой исследования являются принципы системно-комплексного, детерминированного и каузального подходов в комплексе с принципом динамичности. Также исследуемая проблема рассматривается преимущественно с точки зрения сравнительной оценки инвестиционной привлекательности как страны и региона, так и отраслей и предприятий. Базой для сравнения по каждому уровню выступают экономики, конкурирующие за привлечение инвестиционных ресурсов.

В качестве источника статистической информации были использованы данные Агентства статистики при Президенте Республики Таджикистан, отчетов предприятий региона, а также различных литературных источников, посвященных теме исследования.

В настоящее время оценкой инвестиционной привлекательности регионов и стран занимаются рейтинговые агентства Standard & Poors, Moodys, Fithratings, Гарвардской школы бизнеса и Гейна-Хейзлера. Результаты дают возможность инвесторам, например, оценить состояние выбранного региона и ее место среди других конкурентных регионов за инвестиционные ресурсы. Преимуществами рейтинговых оценок являются доступность информации, прозрачность введения анализа и широкий

круг респондентов. Ключевой составляющей определения инвестиционной привлекательности региона является выбор эффективных объектов для вложения ограниченных инвестиционных ресурсов. В этих условиях стоит задача разработать методологию определения и обоснования объектов вложения капитала с наиболее высокой отдачей, в качестве которых, по нашему мнению, могут выступать полюса развития и точки роста региона. Исходя из этого положения, актуальной является задача оценки инвестиционной привлекательности полюсов развития как объектов, наиболее эффективно использующих ограниченные ресурсы региона.

## Обзор / Overview

В российской практике применяются методики инвестиционной привлекательности регионов, основанные на:

- мониторинге социально-экономического климата регионов, проводимая журналом «Коммерсант»;
- составлении ежегодного рейтинга регионов России журналом «Эксперт РА»;
- расчете индексов рейтинга регионов (разработана совместно с Экспертным институтом и Центром по изучению России и Восточной Европы Бирмингемским университетом (Великобритания);
- оценке инвестиционного климата регионов России (проводится Институтом экономики Российской академии наук).

Все вышеперечисленные методики основаны на взаимосвязанной оценке двух элементов: инвестиционного потенциала и риска регионов. Информационной базой служит статистика, представленная Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Министерством финансов Российской Федерации и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Следующая группа методик расчета инвестиционной привлекательности региона базируется на:

- процессе управления инвестиционной привлекательностью [Новиков, 2010; Чарыкова, Маркова, 2019];
- сравнительном факторном анализе регионов [Устюжина, Хусайнова, 2013];
- динамике ВВП, ВРП, а также по удельному весу убыточных и лучших предприятий, транспортной и информационной развитости региона [Глазьев, 2020; Минько, 2004];
- подходах обзора нетрадиционных углеводородных ресурсов [Туз, 2016; Tolmachev et al., 2020].

А.С. Ванюшкин [2015], предлагает оценку инвестиционной привлекательности отраслей промышленности, как ключевого элемента региона

по целому ряду показателей. В частности, он включает прибыльность продаж, конъюнктуру рынка, конкурентную ситуацию, степени обеспеченности собственными ресурсами, соотношению прибыльных и убыточных предприятий в отрасли, возможности диверсификации ассортимента продукции, производительности труда, эффективности использования ресурсов и минимальному объему инвестиций для вхождения в отрасль.

Учитывая приемлемость рекомендации работы А.С. Ванюшкина [2015] для отраслей промышленности, проведена адаптация данной методики для решения поставленной нами задачи. Далее, сравнив расчеты, проводимые по двум методикам, то есть для отрасли промышленности и для полюса развития по отдельности, можно выявить эффект, вызванный функционированием последнего в экономике региона.

### Теория и методология / Theory and methodology

В целях исследования предложен следующий круг показателей для оценки инвестиционной привлекательности отрасли и полюса развития: суммарная рентабельность производства предприятий региона; конъюнктура рынка: динамика объемов производства отрасли и полюса развития; конкурентная ситуация: количество крупных конкурентов в регионе; соотношение прибыльных и убыточных предприятий; средняя производительность труда; наличие локомотивов роста в регионе.

Ключевым показателем инвестиционной привлекательности как на уровне отрасли, так и на уровне полюса развития является рентабельность производства, которая характеризует прибыльность операций и эффективность действия. Предполагается, что средняя рентабельность производства предприятий, входящих в полюс развития, выше чем средняя рентабельность предприятий, входящих в одну отрасль, так как полюс развития объединяет наиболее эффективно функционирующие компактно расположенные на территории региона предприятия разных отраслей экономики. Кроме этого, они имеют вертикально и горизонтально диверсифицированные связи между собой по производству и реализации продукции и услуг.

Рентабельность полюса развития ( $R_p$ ) определяется как среднегеометрическая сумма рентабельности предприятий, входящих в полюс развития:

$$R_p = (\sum R_i \times \gamma) / N. \quad (1)$$

где  $R_p$  – рентабельность производства полюса развития;  $R_i$  – рентабельность предприятий;  $\gamma$  – удель-

ные веса доходов предприятий в общем объеме дохода полюса развития  $TR$ ;  $N$  – число предприятий, входящих в полюс развития (табл. 1).

Аналогично рассчитывается показатель рентабельность производства отрасли –  $R_o$ .

В оценочную систему показателей также предлагается включить такой показатель, как наличие локомотива роста. В качестве локомотива роста выступают инновационно активные предприятия, входящие в полюс развития. Аналогичным образом проводится оценка остальных показателей, по которым сравнивалось функционирование предприятий, входящих в полюс развития и в пищевую промышленность.

Следующим шагом является расчет инвестиционной привлекательности сравниваемых объектов, для чего был введен индекс ранжирования  $r$ . Введение индекса ранжирования  $r$  обосновано тем положением, что все экономические показатели деятельности предприятия для инвесторов имеют не одинаковое значение. Так, например, показатели рентабельности производства и наличие локомотивов роста для инвесторов имеют особо важное значение. Они отражают прибыльность осуществляемых усилий и окупаемость вложенных средств. Поэтому для оценки инвестиционной привлекательности полюса развития и отрасли вводится ранжирование показателей через  $r$ , который путем проведения выборочного опроса среди руководителей высшего уровня управления предприятий определяет степень важности каждого из показателей для эффективности функционирования предприятия. В целом сумма индексов ранжирования по выбранным предприятиям должна равняться 1. Сумма произведений, выбранных шести показателей на их индекс ранжирования позволяет рассчитать инвестиционную привлекательность, соответственно, пищевой промышленности и полюса развития.

Сравнительная оценка инвестиционной привлекательности пищевой промышленности и полюса развития представляет собой отношение полученных результатов по двум сравниваемым объектам.

Согласно теории «точек (полюсов) роста» экономическое развитие может происходить на основе возникновения и развития новых «захватывающих» отраслей. В теоретической модели именно отрасль промышленности – первичная единица анализа. Исследование, проведенное применительно на материалах Согдийского региона Республики Таджикистан, показало, что в регионе сформированы 11 точек роста. Из них 4 относятся к текстильной промышленности, 6 – к пищевой промышленности и 1 точка – к строительству [Аvezова, Насимова, 2016]. В результате в Согдийской области Республике

Таджикистан образовался так называемый Северный полюс развития, находящийся на стадии зрелости жизненного цикла.

Учитывая, что ядро Северного полюса развития составляют предприятия пищевой промышленности, нами проводится сравнение инвестиционной привлекательности Северного полюса развития с предприятиями отрасли пищевой промышленности.

### Результаты расчетов / Calculation results

Высокая рентабельность первой точки роста приходится на СП «Джавони», которая составляет 65 % от общей рентабельности по шести предприятиям, входящим в полюс развития (табл. 1). Остальные 35 % точки роста попадает на доли других предприятий. Среди них наиболее высокую долю составляет ООО «Кабири Худжанд» – 12,3 %, далее лидирует ООО «Файзи Расул» – 10,2 % и т. д. Занимая малую долю в общем объеме вместе с тем предприятия пищевой промышленности составляют 5/6 части от общего объема производства

продукции выявленного полюса развития. Расчеты показывают наличие высокого потенциала Северного полюса развития, которой намного выше, чем на предприятиях пищевой промышленности. Вместе с тем следует отметить, что степень важности этих показателей для оценки инвестиционной привлекательности не однозначно.

Расчеты выявили, что показатель средней рентабельности производства полюса развития равен 0,055, что по сравнению с предприятиями пищевой отрасли (0,021) выше более чем в два раза. Это доказывает, что эффективность и прибыльность предприятий, входящих в полюс развития в два раза выше по сравнению с другими предприятиями отрасли.

Конъюнктура рынка, как следующий показатель оценки инвестиционной привлекательности полюса развития, отражает рыночную ситуацию, ее активность, уровень спроса и предложения при изменчивости цен

<sup>1</sup> Агентство по статистике при Президенте Таджикистана в Согдийской области. Худжанд. 2021.

Таблица 1

Оценка рентабельности предприятий Северного полюса развития Согдийской области за 2019 г.

Предприятия	Показатели					
	Доходы (TR), тыс. сомони	Затраты (TC), тыс. сомони	Прибыль (P <sub>п</sub> ), тыс. сомони	Рентабельность (R <sub>п</sub> )	Удельный вес (γ)	Рентабельность (R <sub>р</sub> )
СП «Джавони»	66 095,5	51 314,0	14 781,5	0,2881	0,757	0,218
ООО «Файзи Расул»	8 508,4	6 303,1	2 205,3	0,3499	0,097	0,034
ООО «Кабири Хучанд»	2 540,5	1 051,5	1 489,0	1,4161	0,029	0,041
ООО «Шохшир»	4 057,2	3 387,7	669,5	0,1976	0,046	0,009
ООО «Дилписанд»	5 121,0	3 728,1	1 392,9	0,3736	0,059	0,022
ООО «Темуриен»	980,2	572,6	407,6	0,7118	0,011	0,008
Всего по СПР	87 302,8	66 357,0	20 945,8	3,3371	1,0	0,055

Составлено авторами по материалам источника<sup>1</sup>

Table 1. Profitability assessment of enterprises of the North Development Pole of the Sughd region for 2019

Enterprises	Indicators					
	Revenues (TR), thousand somoni	Costs (TC), thousand somoni	Profit (P <sub>p</sub> ), thousand somoni	Profitability R <sub>p</sub>	Share γ	Profitability R <sub>р</sub>
Joint Venture "Dzhavoni"	66 095.5	51 314.0	14 781.5	0.2881	0.757	0.218
Limited Liability Company "Fayzi Rasul"	8 508.4	6 303.1	2 205.3	0.3499	0.097	0.034
Limited Liability Company "Kabiri Khujand"	2 540.5	1 051.5	1 489.0	1.4161	0.029	0.041
Limited Liability Company "Shohshir"	4 057.2	3 387.7	669.5	0.1976	0.046	0.009
Limited Liability Company "Dilpisand"	5 121.0	3 728.1	1 392.9	0.3736	0.059	0.022
Limited Liability Company "Temuriyon"	980.2	572.6	407.6	0.7118	0.011	0.008
Total on North Development Pole	87 302.8	66 357.0	20 945.8	3.3371	1.0	0.055

Compiled by the authors on the materials of the source<sup>1</sup>

и объеме продаж [Gagarina, et al., 2016]. Она отражается в темпе роста функционирующих предприятий. Чтобы оценить конъюнктуру рынка, необходимо рассчитать темп роста выручки от реализации продукции предприятий Северного полюса развития и выявить средние значения. Таким же образом проводится расчет для предприятий пищевой промышленности. Далее сравниваются результаты двух составляющих анализируемого показателя.

Следующим показателем из числа систематизированных нами показателей является конкурентная ситуация. Это один из важных показателей, отражающих количество крупных конкурентов в данной отрасли. Благодаря широкому ассортименту выпускаемой продукции на территории Согдийской области уровень конкурентной ситуации в последние годы стремительно повышается. Это особо можно заметить в городе Худжанде. Конкурентная ситуация в полюсе развития наблюдается между мясоперерабатывающими предприятиями, такими как «Темуриён» и «Кабири Худжанд» и молокообработывающими предприятиями, как «Шохшир» и «Файзи Расул».

Из шести точек роста три предприятия производят мясную продукцию и два предприятия специализируются на производстве молочной продукции. Конкуренция на рынках этой продукции активная, поскольку на потребительском рынке можно заметить разнообразие сортов продукции этих предприятий и их широкий ассортимент. Конкурентная ситуация на рынках продукции пищевой промышленности выше чем на рынках, где представлена продукция Северного полюса развития, что положительно сказывается на инвестиционной привлекательности. Поэтому относительно Северного полюса развития этот показатель выбран со знаком минус.

Далее анализируется соотношение прибыльных и убыточных предприятий в отрасли. В Северном

полюсе развития деятельность всех шести предприятий является прибыльной, тогда как в структуре предприятий пищевой промышленности можно заметить наличие как успешных, так и убыточных предприятий. В целом соотношение прибыльности и убыточности в Северном полюсе развития составляет 6/0, а на анализируемых предприятиях пищевой промышленности этот показатель равен 15/1.

Производительность труда, как показатель оценки инвестиционной привлекательности региона, отражает эффективность использования трудовых ресурсов в производственном процессе. Для инвестора этот показатель является одним из ключевых, поскольку эффективность производственной деятельности во многом зависит от эффективного использования не только природных ресурсов, но и потраченного времени и труда на него.

По оценке показателей производительности труда, можно заключить, что производительность труда Северного полюса развития (131,6 тыс. сомони / чел. за год) намного превышает этот показатель по предприятиям пищевой промышленности. Данный показатель на анализируемых предприятиях пищевой промышленности отстает на 59% от показателя полюса развития (54,6 тыс. сомони / чел. за год).

Наличие локомотива роста (точек роста) в работе рассматривается как второй ключевой показатель инвестиционной привлекательности полюса развития. Анализ показывает, что в Северном полюсе роста 6 предприятий можно выбрать в качестве сформированных и динамично развивающихся точек роста. В структуре предприятий пищевой промышленности 3 подходят под критерии точек роста.

Далее была проведена сравнительная оценка инвестиционной привлекательности пищевой промышленности и Северного полюса развития (табл. 2).

Таблица 2

**Оценка сравнительной инвестиционной привлекательности (ИП) пищевой промышленности и Северного полюса развития (СПР), баллы**

Показатели	Пищевая промышленность	СПР	Индекс ранжирования $r$	ИП пищевой промышленности	ИП СПР	Сравнительная оценка
Рентабельность производства, баллы	0,02	0,05	0,3	0,006	0,015	0,4
Наличие локомотива роста, ед.	5,0	6,0	0,3	1,5	1,8	0,83
Конъюнктура рынка, %	108,1	148,6	0,2	21,62	29,72	0,73
Производительность труда, %	45,4	131,6	0,1	4,54	13,16	0,34
Конкурентная ситуация, ед.	12,0	5,0	0,05	0,55	0,2	-0,36
Прибыльность/убыточность предприятий, ед.	15/1	6/0	0,05	0,75	0,3	0,4
В целом:	-	-	1	-	-	2,31 раза

Составлено авторами по материалам исследования

Table 2. Assessment of the comparative investment attractiveness (IA) of the food industry and the North Development Pole (NDP), points

Indicators	Food Industry	North Growth Pole	Ranking Index $r$	Investment Attractiveness of Food Industry	Investment Attractiveness of North Growth Pole	Comparative Assessment
Production profitability, points	0.02	0.05	0.3	0,006	0,015	0.4
Presence of growth locomotive, units	5.0	6.0	0.3	1.5	1.8	0.83
Market conditions, %	108.1	148.6	0.2	21.62	29.72	0.73
Labour productivity, %	45.4	131.6	0.1	4.54	13.16	0.34
Competitive situation, units	12.0	5.0	0.05	0.55	0.2	-0.36
Number of profitable/unprofitable enterprises, units	15/1	6/0	0,05	0.75	0.3	0.4
On the whole:	-	-	1	-	-	2.31 times

Compiled by the authors on the materials of the study

В целом наблюдается существенная разница значений выбранных показателей при сравнении Северного полюса развития и пищевой промышленности. Расчеты доказывают, что инвестиционная привлекательность Северного полюса развития почти в 2,3 раза превышает этот показатель пищевой промышленности. Наибольшее отставание наблюдается в показателях производительности труда: отношение этого показателя пищевой отрасли относительно Северного полюса развития с учетом индекса ранжирования составляет всего треть, 34,0 %, что отражает низкую эффективность использования труда. Похожий результат можно наблюдать и по использованию других факторов производства, так как соотношение рентабельности производства, аккумулирующего эффективность использования ресурсов предприятий пищевой промышленности довольно низкая – всего 40 % от аналогичного показателя Северного полюса развития. Результат анализа доказывает эффективность, стратегический рост и прибыльность действий, высокую степень окупаемости инвестиционных средств, вкладываемых в полюса развития региональной экономики.

### Заключение / Conclusion

Формирование концепции инвестиционной привлекательности полюсов развития в региональной экономике находится на пересечении двух

направлений экономической науки – теории инвестиций и теории полюсов роста и представляет новую точку зрения на развитие региональной экономики. Ее сущность основывается на переходе к модели инвестирования, которая базируется на перераспределении капитала в наиболее перспективные направления, в качестве которых выступают региональные полюса развития. Расчеты показывают, что инвестиционная привлекательность Северного полюса развития более чем в два раза превышает инвестиционную привлекательность пищевой промышленности, выбранной в качестве базы для сравнения. Наибольшее отставание наблюдается в показателях производительности труда и рентабельности производства. Результаты оценки доказывают эффективность, стратегический рост и прибыльность действий, высокую степень окупаемости инвестиционных средств, вкладываемых в полюса развития региональной экономики. Целенаправленное привлечение инвестиций в данное территориальное образование может способствовать более динамичному и устойчивому развитию экономики региона.

### Список литературы

Авезова М.М., Насимова М.А. (2016). Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности региональной экономики // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. № 3 (68). С. 34–44.

### References

Avezova M.M., and Nasimova M.A. (2016), “Methodical approaches towards the assessment of investitive attraction of regional economy”, *Bulletin of TSULBP. Series of social sciences*, no. 3 (68), pp. 34–44. (In Russian).

- Ванюшкин А.С. (2015). Анализ инвестиционной привлекательности отраслей экономики Крыма // Общество: политика, экономика, право. № 6. С. 21–29.
- Глазьев С.Ю. (2020). Проблемы и перспективы российского финансового рынка в условиях структурных изменений мировой экономики // Финансы: теория и практика. Т. 24, № 3. С. 6–29. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-6-29>
- Минько Л.В. (2004). Оценка инвестиционной привлекательности отраслей промышленности региона // Вестник Тамбовского государственного технического университета. Т. 10, № 4-2. С. 1176–1183.
- Миролюбова Т.В., Карлина Т.В., Николаев Р.С. (2020). Цифровая экономика: проблемы идентификации и измерений в региональной экономике // Экономика региона. Т. 16, № 2. С. 377–390. <https://doi.org/10.17059/2020-2-4>
- Новиков М.А. (2010). Организационно–экономический механизм повышения инвестиционной привлекательности региона: на примере Республики Тыва: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Всерос. гос. налог. акад. Минва финансов РФ. М. 25 с.
- Туз А. (2016). Как не справиться с кризисом. О книге Барри Эйхенгрин «Зеркальная галерея. Великая депрессия. Великая рецессия, усвоенные и неусвоенные уроки истории» // Экономическая политика. Т. 11, № 2. С. 219–230. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2016-2-11>
- Устюжина О.Н., Хусайнова С.В. (2013). Анализ подходов и методик оценки инвестиционной привлекательности региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. № 2 (120). С. 105–114.
- Чарыкова О.Г., Маркова Е.С. (2019). Региональная кластеризация в цифровой экономике // Экономика региона. Т. 15, № 2. С. 409–419. <https://doi.org/10.17059/2019-2-8>
- Gagarina G.Yu., Moiseev N.A., Ryzhakova A.V., Ryzhakov G.V. (2016.) Estimation and forecast of regional competitiveness level // *Economy of regions*. V. 12, No. 4. Pp. 1040–1049. <https://doi.org/10.17059/2016-4-6>
- Tolmachev O.M., Urunov A.A., Muminova Sh.N., Dvoichenkova G.P., Davydov I.A. (2020). Review of unconventional hydrocarbon resources: production technologies and opportunities for development // *Mining of mineral deposits*. V. 14, No. 4. Pp. 113–121. <https://doi.org/10.33271/mining14.04.113>
- Charykova O.G., and Markova E.S. (2019), “Regional clustering in the digital economy”, *Economy of regions*, vol. 15, no. 2, pp. 409–419. (In Russian). <https://doi.org/10.17059/2019-2-8>
- Gagarina G.Yu., Moiseev N.A., Ryzhakova A.V., and Ryzhakov G.V. (2016), “Estimation and forecast of regional competitiveness level”, *Economy of regions*, 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*, vol. 24, no. 3, pp. 6–29. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-6-29>
- Minko L.V. (2004), “Assessment of the investment attractiveness of regional industrial branches”, *Transactions of the Tambov State Technical University*, vol. 10, no. 4-2, pp. 1176–1183. (In Russian).
- Mirolyubova T.V., Karlina T.V., and Nikolaev R.S. (2020), “Digital economy: identification and measurements problems in regional economy”, *Economy of regions*, vol. 16, no. 2, pp. 377–390. (In Russian). <https://doi.org/10.17059/2020-2-4>
- Novikov M.A. (2010), *Organisational and economic mechanism of increasing the investment attractiveness of the region: on the example of the Republic of Tyva*: Abstract of Dissertation of Candidate of Economic Sciences: 08.00.05, Tax Academy of the Russian Federation, Moscow, Russia, 25 p. (In Russian).
- Tolmachev O.M., Urunov A.A., Muminova Sh.N., Dvoichenkova G.P., and Davydov I.A. (2020), “Review of unconventional hydrocarbon resources: production technologies and opportunities for development”, *Mining of mineral deposits*, vol. 14, no. 4, pp. 113–121. <https://doi.org/10.33271/mining14.04.113>
- Tooze A. (2016), “How to mishandle a crisis. (Review of Barry Eichengreen, Hall of Mirrors: The Great Depression, The Great Recession and the Uses – and Misuses – of History)”, *Economic policy*, vol 11, no. 2, pp. 219–230. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2016-2-11>
- Ustyuzhina O.N., and Khusainova S.V. (2013), “Analysis of approaches and methods of the evaluation of investment attractiveness of regions”, *Vestnik Aдыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*, no. 2, pp. 105–114. (In Russian).
- Vanyushkin A.S. (2015), “Analysis of investment attractiveness of Crimean industries”, *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 6, pp. 21–29. (In Russian).

## New paradigm of a company's competitiveness: complex approach

Victoria I. Pyatanova

Cand. Sci. (Econ.), MBA (University of Cambridge), Head of Financial Management Department,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0903-7523>, e-mail: [Pyatanova.VI@rea.ru](mailto:Pyatanova.VI@rea.ru)

Plekhanov Russian University of Economics, 36, Stremyanny lane, Moscow 117997, Russia

---

### Abstract

---

The issues of competitiveness such as why some companies reach success, while others not, how companies differ and how they are managed within the chosen strategies to reach the state of competitiveness are the key for the organization of any type and industry. Some researches had a tendency to fragment or disintegrate the important parts of this problem, but the purpose of this paper is to integrate the main elements of the competitiveness phenomenon into the complex system and offer a wide practical view over the cornerstones of a company's competitiveness in a contemporary environment. In this article the author reveals her understanding of the concept of modern company's competitiveness, then in the main part offers the qualitative model – the system of company's competitiveness which should lead to financial competitiveness. The presented framework is practice-oriented and based on factors and efforts that depend on the company itself, but goes beyond the resource-based view or a particular single strategy school, highlighting the importance of a complex approach.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantage, organizational effectiveness, strategy, company, competitor, demand, long-term view

**For citation:** Pyatanova V.I. (2022) New paradigm of a company's competitiveness: complex approach. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 36–41. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-36-41](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-36-41)

---



## Новая парадигма конкурентоспособности компании: комплексный подход

Пятанова Виктория Ивановна

Канд. экон. наук, MBA (Кембриджский университет), зав. кафедрой финансового менеджмента,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0903-7523>, e-mail: [Pyatanova.VI@rea.ru](mailto:Pyatanova.VI@rea.ru)

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Стремянный пер., д. 36, г. Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

---

Вопросы конкурентоспособности, такие как «почему одни компании достигают успеха, а другие нет», «как отличаются компании», «как они управляются в рамках выбранных стратегий для достижения конкурентоспособности», являются ключевыми для организации любого типа и отрасли. Некоторые исследования имели тенденцию фрагментировать или дезинтегрировать важные части проблемы. Целью же этой работы является интегрировать главные элементы феномена конкурентоспособности в комплексную систему и предложить широкий практический взгляд на краеугольные камни конкурентоспособности компании в современном окружении. В статье автор раскрывает свое понимание концепции конкурентоспособности современной компании, затем в основной части предлагает качественную модель – систему конкурентоспособности компании, которая должна привести к финансовой конкурентоспособности. Представленная система практически ориентирована и основана на факторах и усилиях, которые зависят от самой компании, но идет дальше ресурсного взгляда или подходов отдельных школ стратегии, подчеркивая важность комплексного подхода.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентное преимущество, организационная эффективность, стратегия, компания, конкурент, спрос, долгосрочный взгляд

**Для цитирования:** Пятанова В.И. Новая парадигма конкурентоспособности компании: комплексный подход// Управление. 2022. Т. 10, № 1. С. 36–41. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-36-41

---



## Introduction

Although there has been a considerable progress in the development of conceptual foundations of a competitiveness and explanation of competitive success of different companies, industries and nations, the need to understand the changing processes within and outside the company in the era of uncertainty and fourth industrial revolution requires academics and practitioners to develop the deeper grounds – new paradigm of competitiveness of a company.

There has been a number of strategic approaches and schools that focus on different factors and drivers of competitive success of a company. McKiernan has named four approaches: prescriptive, emergent, competitive positioning and resource. Mintzberg, Lampel and Ahlstrand [2013] have determined ten schools of strategy: design, planning, positioning, entrepreneurial, cognitive, learning, power, cultural, environmental and configuration. According to Porter [1985; 1991], on a broad level, the success of a firm is determined by two areas: industry attractiveness and company's relative competitive position in that industry. Hence, Porter offered the outside-in approach and made a great emphasis on the analysis of external environment for determining grounds for competitive advantages of a company. Resource-based theory of the firm, on the contrary is very introspective and focuses on the company's internal resources and capabilities as basis for the competitive success. Hamel and Prahalad [1990] underline the role of core competences in creating sustainable competitive advantages.

Three directions of research address the dynamic process of creating competitive advantage of a company: game theoretic models, models of commitment under uncertainty and so-called resource-based view of the firm. And although these theories highlight the main characteristics of processes of creating and sustaining competitive advantages, they miss the disclosure of true source, basis of company's competitiveness.

In order to understand the present foundations of competitiveness of a company and build the complex system of competitiveness it is necessary to determine the concept of competitiveness. There are different understandings and measures of competitiveness in the literature, depending on chosen level (macro, meso, micro), disciplinary approach. For example, on micro level marketing people measure competitiveness by market share and brand awareness. Sales people – by the indicators of sales volume and dynamics. Technologists – by innovations and the level of technology sophistication. Financiers – by effective usage of financial resources, sound financial position and financial stability of a company.

In economic and business literature there are different approaches towards definition of competitiveness of a company. So, Krugman [1994] calls a company competitive if it

has a stable market position and pays its obligations. Chikan [2008] defines competitiveness of a firm as the ability to reach a dual target: to satisfy the requirements of customers with profit. Some authors base their definition on market share, while others determine competitiveness as ability to sell goods that can sustain global competition. However, the latter approach, in my opinion, narrows the notion of competitiveness and equals it to the ability to be in demand. Market share itself, on the other hand, cannot guarantee the achievement of competitiveness from finance point of view as conquering the desired market share may be reached by aggressive sales with usage of discounts and generous credit terms, which negatively affects profitability and liquidity.

In my opinion, competitiveness of a company is its ability to steadily outperform competitors, which is reflected in financial competitiveness. From finance point of view competitiveness of a company is determined by its ability to steadily reach the superior level of profitability than competitors. I call it 'financial competitiveness' [Pyatanova, 2021, p.37].

Contemporary theory of competitiveness should simultaneously view the company both in the context of industry and wider surroundings as the external environment affects the performance and that influence at the same time has some restraining character. It is necessary to analyse and take into consideration the external environment to understand the opportunities, conditions for demand and prospects of the market. The modern competitiveness theory should be complex and allow the possibilities for changes in such areas as customer needs, technologies, supply system, new managerial practices etc., that is to be wide enough and flexible. Nowadays, due to increasing uncertainty, the influence of the fourth industrial revolution and transformation of industries, we see the growing importance of internal factors, including technological, for the ability of a company to outperform rivals on indicators of profitability.

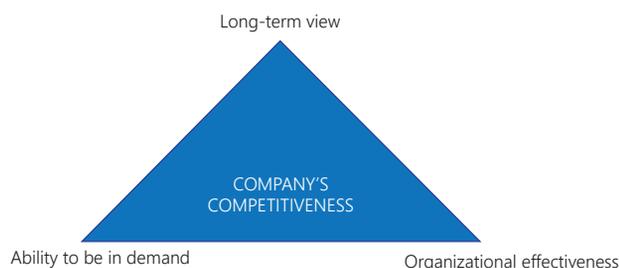
The ability of a company to reach superior profitability depend on complex of financial and non-financial factors, simultaneous influence of many variables, including demand and others. Therefore, the task was to group them by areas (directions of activity) and then to decompose and highlight the most significant factors in order to manage them. The paradigm presented below offers the framework of company's competitiveness, components of the recipe of success, however the dosage of each component is necessary to determine depending on the specifics of a company, industry and market.

### New paradigm of a company's competitiveness

According to the purpose to build a new paradigm of a company's competitiveness and based on the vast

practical experience in the field of strategy and finance, I have made an attempt to create the qualitative model of a system of company's competitiveness. This model is based on comprehensive, complex approach. The task was to draw an original, wide and universal system that would work for an organization of any type, size and industry. In the designed framework I focus on factors and actions which depend on the company itself.

I believe that the competitiveness of a modern company is determined by three main elements (cornerstones): the ability to be in demand, organizational effectiveness and long-term view (fig. 1). Further we shall consider the main cornerstones of the 'competitiveness triangle'.



Compiled by the author on the materials of the study

**Figure 1.** 'System of Company's Competitiveness – 'Competitiveness Triangle'

### The ability to be in demand

Although the focus of our research lies on the ability of a company to reach competitive success, no doubt that the opportunities to exploit the competitive advantages are found in external environment. There may be unique conditions of the specific market, favourable relations with the local government<sup>1</sup>, the possibility to create a new demand in the marketplace etc. External environment impacts the configuration of company's resources, its strategic moves and brand positioning. The ability to be in demand directly influences the company's competitiveness and is reflected in outstanding sales and recognition by the market. This is the primary element of the company's system of competitiveness.

The ability to be in demand means the ability to sell goods and services that customers will value higher than those offered by competitors.

There are several drivers that are able to activate this angle of the competitiveness triangle. Among them the main are: technological and product innovations, effective marketing and sales, continuous improvement of service, superior customer relations.

<sup>1</sup> Although Michael Porter tries to clear the financial results from influence of this condition, in my opinion, if such possibilities exist and can help to strengthen the competitiveness of the company, they should be taken into consideration and used.

### Organizational effectiveness

The next key element of the system of company's competitiveness I call 'organizational effectiveness', which includes the choice of the organizational structure and routines suitable for the chosen strategy, specific activity and current context; the quality of financial management; cost efficiency; quality of all processes; focus and prioritization of tasks; smart work with personnel etc. In fact, this should be a live organizational mechanism, 'country within a country' to implement strategy and serve the ability to be in demand.

No doubt, that the nearest competitors influence the pace and extent of the organizational improvements and innovations. Differences in organizational effectiveness between companies may be deep and comprehensive. Some companies may use their assets in a smarter way, eliminate unnecessary activities, employ more advanced technologies with higher productivity, select and motivate personnel better etc. Such differences in organizational effectiveness are the important source of differences in profitability between competitors because they influence costs and extent of differentiation.

It is important to point out that the pursue of organizational effectiveness should be reasonable, which means foremost not to supplant the implementation of key strategic goals of a company. Also, additional costs as a result of 'better practices' implementation, should not exceed the benefits, expected from increased effectiveness.

Since 1980s corporate managers have been preoccupied with improvement of operational efficiency. Companies have adopted such programmes as total quality management, benchmarking, time-based competition strategies in order to improve quality of goods, customer satisfaction and achieve better practice. [Porter, 1996, p.63]. Operational efficiency means performing similar activities better than competitors do. This means better usage of resources, higher productivity, faster service etc. However, the possibilities to increase operational efficiency are limited by a certain level, behind which we can see the opposite effect, for example, growing frequency of mistakes of personnel due to excessive labour intensity. On the other hand, operational efficiency of a company has a certain space for improvement through joint usage of resources, organizational capabilities and knowledge by different divisions.

Porter argues, and I agree with his viewpoint, that continuous improvement of operational efficiency is necessary but insufficient to reach superior profitability. Few companies could retain competitiveness during the long period relying on operational efficiency only; the employment of new technologies and ways of doing business requires more comprehensive and complex approaches in order to outperform rivals.

In my opinion, the organizational effectiveness as an angle of competitiveness triangle is based not only on achievement of superior productivity in certain activities, but also on right choice, combination and configuration of activities, both on strategic and operational levels. The main drivers that activate this area include: smart and flexible organizational structure and management systems, superior productivity, cost efficiency, high quality of financial management and general management, fine connections and relations, ability to implement strategy.

Organizational effectiveness should also be born from readiness to cooperate, exchange resources and knowledge, from striving for continuous synergy. It should be translated both inside the company, generating confidence and enthusiasm of staff, and into external environment, showing the partners firm aspiration of all members of an organization to work consistently on the basis of best practices.

Organizational effectiveness should be of dynamic nature and interact with other parts of the competitiveness system, permanently keeping in sight other significant angles of the competitiveness triangle – ability to be in demand and long-term view.

#### **Long-term view**

The third and strategically the most important element of the competitiveness triangle is a long-term view, therefore I locate it in the top of the triangle. It is critical not only to reach the state of competitiveness but to be able to retain it over the long run. In this sense it is vitally important for a leader to have a long-term view over the business and an intention to work and prosper long-term. This intention should be imbedded into the strategy, culture, operational efforts and construction of processes and routines. The intention to work long-term will impact all the spheres of the company's activity, influence all kinds of decisions: investment, financing, R&D, team building. To put it in simple words, this is a faith in future of the organization, an intangible fuel for the company's existence.

The 'long-term view' zone of the triangle includes: mission, vision, corporate strategy, ethics and reputation, strategic relations, corporate culture, the intention of top-management to work long-term. To take care of this zone means paying attention to factors that create foundations to reach and sustain superior competitiveness in the long-term prospective.

The aspiration for long-term presence in the market is an important factor of success, which should be reflected in everything the company does (taking orders, production organization, customer service, personnel development, sales, product enhancement) i.e. everything that creates the ability to be in demand and provides organizational effectiveness.

Long-term view also means consistency and continuity of action. After strategy formulation the company must

consistently work on its implementation. Continuity of efforts is needed for reinforcement of strategic positioning, as consumers and partners need time to understand the place and role of the company in the market. Also, time and persistence are needed to continue and complete projects started, to generate demand, to form the culture of consumption of new goods, to develop product and create the unique value proposition.

Continuous efforts are needed also to build the organizational effectiveness, to ensure that processes, structure and interaction are organized in a best way, to reach the economy of learning, provide transfer of knowledge and experience from mature to young employees. Continuous efforts are needed to fight rivals on constant basis.

Long-term view is opposite to short-term approach, aimed at maximizing short-term profits without constructing long-term strategic intents. Strategy and tactics of such companies differ from those aimed at long-term success. For example, short-term behaviour is often characterized by pursue to maximize financial results at any cost, which can be accompanied by unethical actions towards partners, personnel etc. In such instance the management is aimed narrowly to satisfy mostly interests of shareholders and top-level managers, not taking much care about interests of other stakeholders, issues of long-term reputation, effective corporate governance and corporate social responsibility of business.

#### **Complex approach**

After determining the cornerstones of the system of a company's competitiveness, it is necessary to emphasize the importance of complex approach. Here I mean not just keeping strategic fit (between the strategy and activity of the company), but running different businesses and functional activities in unison: in perfect coordination, reinforcing each other and following the common goal to achieve superior competitiveness.

In my opinion competitiveness of a company is formed as a result of diverse activities, comprehensive and purposeful efforts of different divisions. It can hardly be achieved only on a basis of a single competitive advantage, and even if it initially takes place, the created advantage can be easily destroyed by competitors. When the company possesses the bouquet, wide bunch of advantages, even if there are many competitors which may duplicate particular advantages, it would be simply impossible to recreate the whole palette of advantages composed within such a company. Therefore, if all the divisions work purposefully, devotedly and harmoniously together to retain and augment competitive advantages, have teams of ambitious, educated and talented people, it is very difficult to win over such an organization.

To sum up, in order to build the sound system of company's competitiveness all matters. Such complex approach on the level of the whole organization (not only in the part of its organizational effectiveness) is based on the wholeness of system of activities which creates competitiveness, not on the collection of its parts. Competitiveness of the whole company in a long run is created by virtue of how its activities match and strengthen each other.

## Conclusion

Nowadays business leaders are greatly concerned with the ability of a company to stay competitive in a changing environment and search for key elements, new sources and drivers of competitive success. In the offered competitiveness framework the focus was made on factors and actions that depend on the company itself. It is necessary to admit that study of external environment and building the successful relations with its agents are very important steps for proper positioning of the competitiveness triangle. External analysis is critical to determine where the competitiveness triangle will float, to select environment (industry, geographic scope) with favourable opportunities to exploit the bunch of a company's competitive advantages. However, the efforts to properly understand and interact with external environment principally depend on the company itself.

As it was mentioned above, the goal of creation of company's competitiveness system was to offer a universal practical model which can be used by any company. However, there is no doubt that the concrete factors of competitiveness which each company in a chosen industry defines as dominating for success, will differ from case to case. As companies are different, their success factors are different. For example, for dairy processing industry these are high quality of finished goods, access to the raw materials of needed quality and quantity, access to finance for seasonal operational purposes etc.

Achievement and sustainment of competitiveness requires continuous adaptation of a company to changing economic conditions and social norms. So, in current conditions of uncertainty the system of a company's competitiveness should be alive, dynamic, and parts of it should work smoothly in interaction to reinforce each other and develop synergy.

To conclude, if all three angles of the competitiveness triangle are utterly active, continuous in their efforts and strong in interactions, this would create the effect of synergy which may lift the competitiveness of a company to the unattainable highness. These are the organizations that have all the chances to work many years meeting and exceeding the expectations of its customers, shareholders, employees, business-partners, society.

## Список литературы:

- Мициберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. (2013). Стратегическое сафари: Экскурсия по делям стратегического менеджмента / Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. М.: Альпина Паблишер. 367 с. (Серия «Сколково»).
- Пятанова В.И. (2021). Формирование концепции конкурентоспособности компании в контексте развития стратегической мысли // Микроэкономика. № 5. С. 36–43. <https://doi.org/10.33917/mic-5.100.2021.36-43>
- Chikan A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model // *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, V. 18, No. 1/2, pp. 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Krugman P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession // *Foreign Affairs*. V. 73, No. 2. Pp. 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan. 929 p.
- Porter M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy // *Strategic Management Journal*. V. 12, No. s 2. Pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250121008>
- Porter M. (1996). What is strategy? // *Harvard Business Review*. V. 74, No. 6. Pp. 61–78.
- Prahalad C., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*. V. 68. No. 3. Pp. 79–91. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)

## References

- Chikan A. (2008), “National and firm competitiveness: a general research model”, *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, vol. 18, no. 1/2, pp. 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Krugman P. (1994), “Competitiveness: A dangerous obsession”, *Foreign Affairs*, vol. 73, no. 2, pp. 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Mintzberg H, Lampel J., Ahlstrand B. (2013), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, trans. from Eng. D. Raevskaya, L. Tsaruk, Alpina Publisher, Moscow, Russia. (Series “Skolkovo”). (In Russian).
- Porter M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, USA; Collier Macmillan, London, UK.
- Porter M. (1991), “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. s 2, pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250121008>
- Porter M. (1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
- Prahalad C., Hamel G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Pyatanova V.I. (2021), “Evolution of the company's competitiveness concept in the context of development of strategic thought”, *Mikroekonomika*, no. 5, pp. 36–43. (In Russian). <https://doi.org/10.33917/mic-5.100.2021.36-43>

## **Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране**

**Бонйани Адонис Джалал**

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: [adonisbonyani@gmail.com](mailto:adonisbonyani@gmail.com)

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

---

### **Аннотация**

---

Статья посвящена актуальной проблеме определения мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране. Трудовые ресурсы выступают основным ресурсом любого предприятия. Для предприятий, занимающихся производством высокотехнологичной продукции, трудовые ресурсы являются наиболее важным ресурсом: от них зависят не только количественные, но и качественные показатели предприятия. В этой связи в статье рассмотрены методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий. Обоснована необходимость изучения мотивов специалистов, с целью повышения их производительности и достижения общих целей предприятия. Определено, что мотивы и потребности имеют разную природу. Их изучение способствует качественному подходу к разработке системы мотивации сотрудников предприятия. В работе проведена сравнительная характеристика действующих систем мотивации работников Ирана и России, в основу которых заложены требования соблюдения трудового законодательства анализируемых стран. Определены принципиальные отличия применяемых стимулов работников предприятий и организаций в России и Иране, основу которых составляет национальность и культура. Приведенные в исследовании данные могут быть использованы при трудоустройстве россиян в Иране, с учетом соблюдения специфических особенностей условий труда.

---

**Ключевые слова:** методы, инструменты, высокотехнологичное предприятие, мотивы, потребности, мотивационные факторы, специалисты, оценки

---

**Для цитирования:** Бонйани А.Д. Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 42–53. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-42-53

---



Received: 31.01.2022

Revised: 01.03.2022

Accepted: 05.03.2022

# Methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran

Adonis J. Bonyani

Postgraduate student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: [adonisbonyani@gmail.com](mailto:adonisbonyani@gmail.com)

RUDN University, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow 117198, Russia

---

## Abstract

---

The article is devoted to the actual problem of determining the motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran. Labour resources are the main resource for any enterprise, but for enterprises engaged in the production of high-tech products, labour resources are the most important resource on which not only quantitative, but also qualitative indicators of the enterprise depend. In this regard, the article considers methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists. The necessity of studying the motives of specialists in order to increase their productivity and achieve the overall goals of the enterprise has been substantiated. It has been determined that motives and needs have a different nature, their study contributes to a qualitative approach to the motivation system development for employees of the enterprise. The paper carries out a comparative characteristic of the existing systems of employees' motivation in Iran and Russia, which are based on the requirements of compliance with the labour legislation of the analysed countries. The fundamental differences between the applied incentives of employees of enterprises and organisations in Russia and Iran, which are based on nationality and culture, have been determined. The data presented in the study can be used in the employment of Russians in Iran, taking into account the specific features of working conditions.

---

**Keywords:** methods, tools, high-tech enterprise, motives, needs, motivational factors, specialists, assessments

---

**For citation:** Bonyani A.J. (2022) Methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 42–53. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-42-53

---



## Введение / Introduction

В условиях глобализации экономических процессов наиболее остро стоит вопрос эффективного управления предприятием за счет реализации стратегических задач, направленных на повышение качества управления персоналом. Разработка эффективной системы мотивации персонала выступает основной задачей предприятий и организаций независимо от форм собственности, и особенно остро этот вопрос стоит перед предприятиями высокотехнологичных отраслей. Высокий уровень конкуренции высокотехнологичных предприятий во всем мире зависит от качества деятельности работников, поэтому теоретические и практические проблемы управления персоналом выходят сегодня на первый план.

Уровень развития систем мотивации в различных странах имеет свои особенности, которые зависят от таких факторов, как уровень развития страны, исторически сложившихся систем мотивации, национальных особенностей, типа экономической системы и т.д. В этой связи перед нами стоит задача рассмотреть методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов предприятия в России и Иране.

Первоначально следует определить, какие предприятия следует считать высокотехнологичными. Существует большое количество подходов к решению данного вопроса, которые сводятся к тому, что это предприятие, на котором производится продукция новых технологических укладов, такое предприятие должно быть оснащено высокотехнологичным инновационным оборудованием, а его персонал должен иметь высокий уровень компетенций.

В рейтинге высокотехнологичных отраслей промышленности на протяжении многих лет первое место занимают США, которые ежегодно выделяют более 3 % валового внутреннего продукта (далее – ВВП) на научные и технологические исследования. Китай занимает вторую ступень лидерства по этому показателю, но темпы роста инвестиций в развитие наукоемких отраслей Китая очень высоки. Так, в 2020 г. на это направление было выделено 2,4 % ВВП страны. Если темпы роста инвестиций в наукоемкие отрасли продолжатся, Китай превзойдет США по этому показателю. Россия отстает от основных стран по этому показателю: на это направление выделяется менее 1 % ВВП.

Исламская Республика Иран (далее – Иран) по показателю затрат на научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу существенно отстает от многих стран мира – они составляют всего 0,3 % ВВП.

По уровню развития промышленного производства Россия занимает 47 место, а Иран – 35. По показателю темпа роста ВВП Иран значительно проигрывает многим странам, так как прирост составляет 6,3 %, а в России он имеет положительную динамику +1,2 %. Созданные условия экономического развития государств отражаются на уровне заработной платы и применяемых методах стимулирования труда на предприятиях, в частности, имеющих статус высокотехнологичных.

Иранская экономика сильно зависима от экспорта нефти и внешнего мира – это важный фактор. На мировой арене Иран позиционирует себя в качестве самостоятельного игрока, однако объективная включенность страны в общемировые политические, социальные, экономические и культурные процессы не оставляет ему возможности игнорировать интересы глобальных акторов международных отношений. Посредством изоляции можно сильно ослабить экономику и снизить уровень жизни в этой стране. В то же время иранский рынок заметно уступает американскому и европейскому по своим возможностям. Ради него иностранные компании не станут рисковать и скорее предпочтут другие экономические пространства. Это прекрасно понимают в США.

На современном этапе усиление санкций в отношении Ирана связывают с ее ракетной и ядерной программой, а также попытками США ослабить экономику этой страны и повлиять на смену режима в ней. Так называемая ядерная сделка (Совместный всеобъемлющий план действий), заключенная при президенте США Б. Обаме, принесла кратковременное смягчение санкционного режима, однако при президенте Д. Трампе прессинг возобновился. Итогом стало введение санкций против Центрального банка Ирана и предприятий нефтегазового комплекса, который является одним из ключевых в экономике Ирана. Также санкции были наложены на экспорт фармацевтической продукции [Лазовский, 2020].

Понимание рыночной ситуации продукции, производимой высокотехнологичными компаниями, позволяет экспертам и менеджерам разрабатывать эффективную стратегию своей деятельности на внутреннем и внешнем рынках. Поэтому наличие профессиональной компетентности для понимания рыночных механизмов, бизнес-анализа и стратегического развития является одним из требований профессиональной компетентности [Фалько, 2019].

В мировой практике менеджмента сформировались три сильнейшие школы системы мотивации: Американская школа, Японская школа, Европейская школа. В восточных странах, в частности в Иране, систему мотивации сотрудников можно считать

комбинированной, так как она не подходит к выделенным школам с учетом специфики государства, где религии придается особая роль, которая накладывает свой отпечаток и на формирование систем мотивации персонала предприятий и организаций.

Личная компетентность является одним из ключевых требований к профессионалам в сфере высоких технологий. Поскольку специалист работает в проектной команде, он должен обладать такими межличностными качествами, как: умение работать в команде, способность быть готовым к переменам, высокий уровень общения, толерантность, самоорганизация, саморазвитие и умение управлять конфликтами.

Персонал высокотехнологичных предприятий обладает знаниями и навыками в различных функциональных областях, может обрабатывать большой объем информации как внутри предприятия, так и в информации, полученной из внешней среды. Для работы на международном рынке сотрудники таких предприятий развивают умение работать на международном рынке, обладают знаниями языков партнеров, особенностей культуры страны, элементов межкультурного общения [Мишюра, 2019].

Предъявляемые к сотрудникам высокотехнологичных предприятий требования по обладанию компетенциями, выполнению функциональных обязанностей должны быть подкреплены разработанной системой мотивации для сотрудников данного направления.

### Литературный обзор / Literature review

Мотивация сотрудников играет важную роль в улучшении результатов и деятельности организации. Мотивация – это и цель, и средство помощи сотрудникам эффективно завершить свою работу. Сильная рабочая сила означает, что каждый сотрудник понимает и принимает ценности и цели организации. Мотивация не только помогает сотрудникам работать хорошо, но и поддерживает их в достижении цели. Во многих исследованиях отмечается взаимодействие между организационной приверженностью и мотивацией сотрудников [Nguyen et al., 2020].

Мотивация работников очень важна, так как люди играют ключевую роль и являются основным источником существования предприятия. Поэтому каждая организация, независимо от ее деятельности, без сомнения должна мотивировать работников на достижение ее целей. Признаки мотивации человека – это энергия и целеустремленность в достижении цели. Менеджмент играет важную

роль в обеспечении мотивационной среды на рабочем месте с целью повышения эффективности [Theranda, 2019].

Процесс мотивации поддерживается путем постановки реалистичных целей компании и вовлечения сотрудников. Мотивационная программа направлена на оптимальное использование имеющейся рабочей силы для достижения целей компании и в то же время на познание и развитие личности сотрудника [Logincová et al., 2019].

К. Пиндер определял трудовую мотивацию как набор энергетических сил, возникающих как внутри, так и извне индивида, инициирующих трудовое поведение и определяющих его форму, направление, интенсивность и продолжительность. Таким образом, мотивация проявляется во внимании, усилиях и настойчивости. Способность измерять факторы, которые активизируют, направляют и поддерживают рабочее поведение с течением времени, имеет важное значение для определения мотивации сотрудников и разработки мер, направленных на повышение мотивации и, в свою очередь, удовлетворенности работой и производительности [Tremblay et al., 2009].

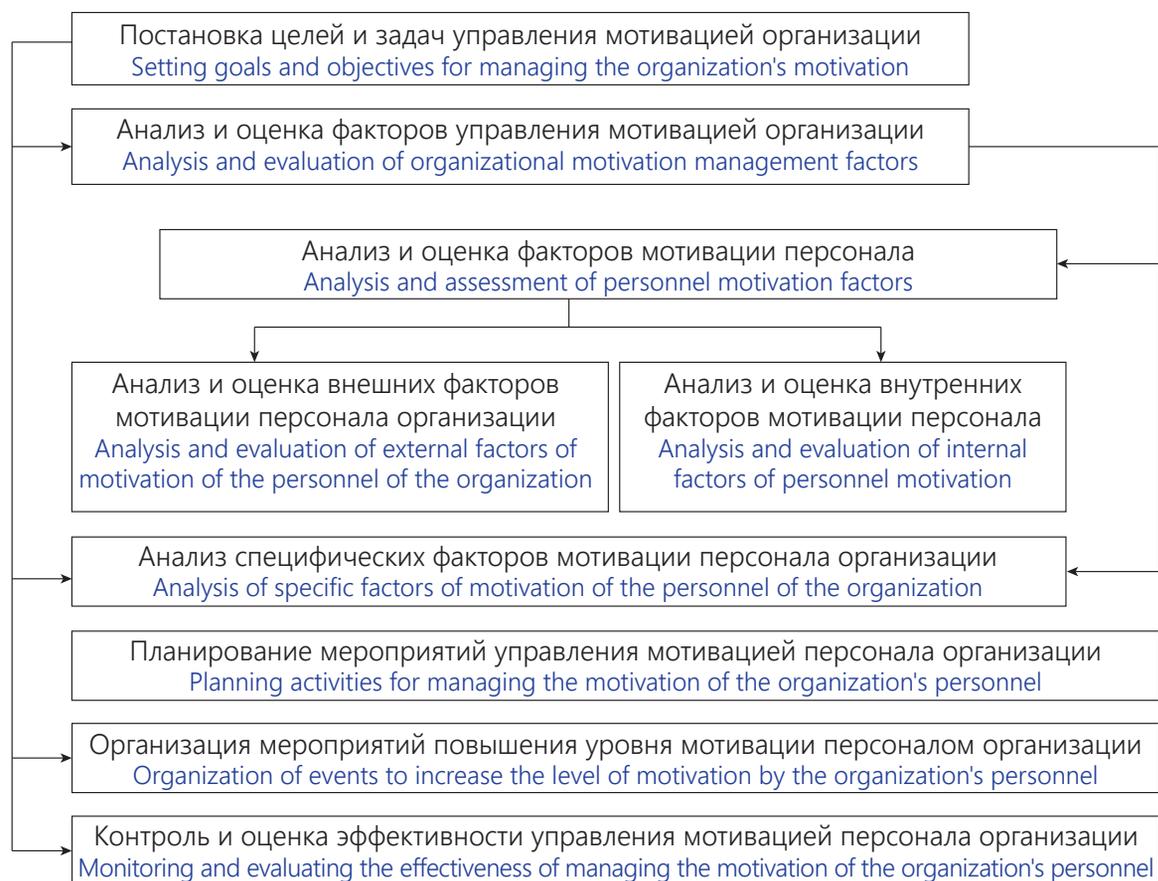
Мотивация определяется как процесс, который объясняет интенсивность, направление и настойчивость усилий человека по достижению цели. Согласно Този, Мери и Риццо, мотивация имеет как психологическое, так и управленческое значение.

Значение мотивации относится к внутреннему психическому состоянию человека, которое связано с инициацией, направлением, постоянством, интенсивностью и прекращением поведения. С другой стороны, управленческое значение мотивации связано с деятельностью менеджеров и лидеров по побуждению других для получения результатов, желаемых или намеченных организацией или менеджером, которые соответствуют взаимосвязи между мотивацией, способностями и производительностью [Elizabeth et al., 2016].

### Теория и методы / Theory and methods

Представим основные этапы создания и реализации системы управления мотивацией персонала высокотехнологичного предприятия (рис. 1).

Представленные на рисунке 1 этапы разработки системы управления мотивацией человеческих ресурсов в организации выполняют ряд процедур, направленных на выполнение ключевых управленческих функций, включая анализ и оценку факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, в том числе специалистов организации. Кроме того, мотивация рассматривается как функция управления с точки зрения менеджмента [Адашев, 2019].



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

**Рис. 1.** Этапы разработки системы управления мотивацией персонала организации  
Figure 1. Stages of developing a system for managing the motivation of the organisation's personnel

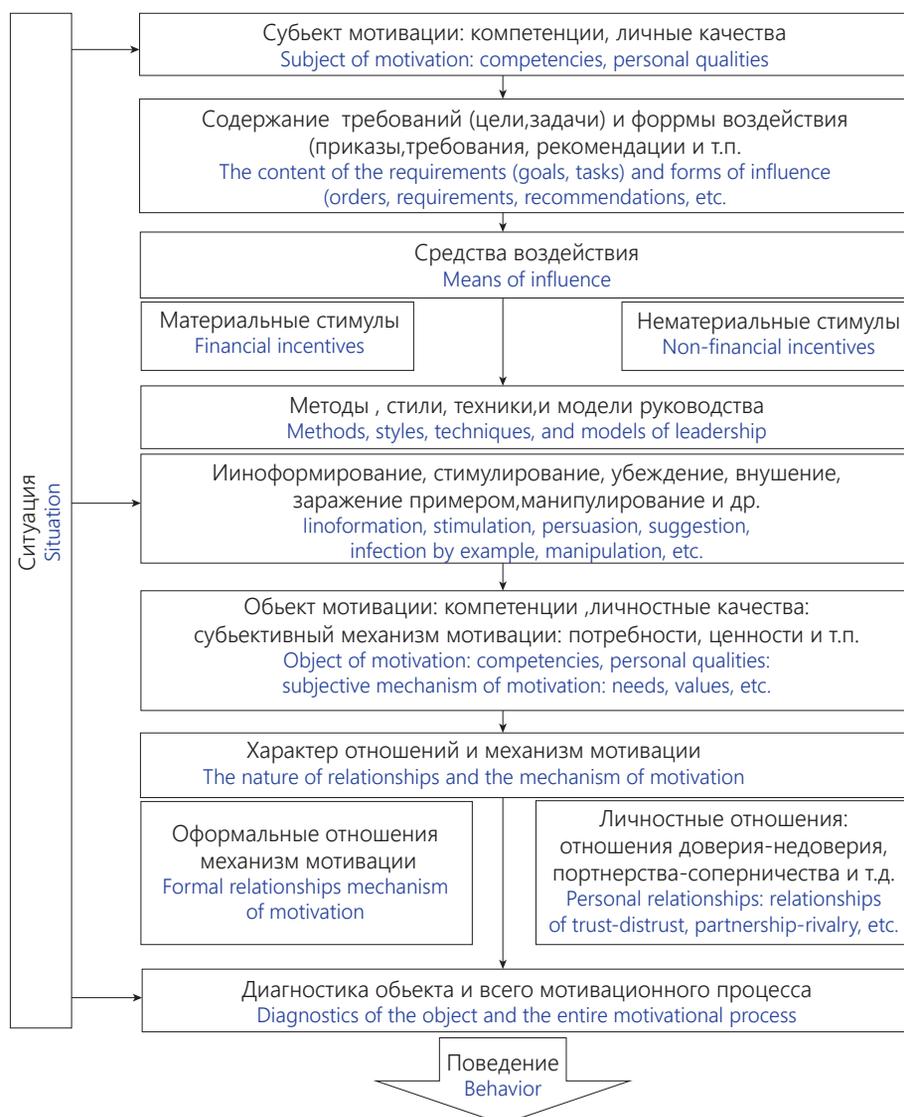
На первом этапе проводится анализ и оценка управления мотивацией персонала организации, включающая анализ и оценку внешних факторов, к которым следует отнести законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовую деятельность персонала в государстве, а также профсоюзных организаций в стране, которая наделена правом защищать рабочих. Также на данном этапе проводится оценка внутренних факторов мотивации персонала, к которым следует отнести финансовые возможности, позволяющие выплачивать материальное вознаграждение персоналу предприятия. К специфическим факторам следует отнести психологические особенности каждого работника предприятия, которые должны быть изучены, и на основе которых также проведена разработка системы мотивации.

Получив результаты исследования менеджеры и руководитель предприятия разрабатывают систему управления мотивацией персонала организации, которая имеет свойство меняться в результате приема новых сотрудников и изменения потребностей работников предприятия.

На следующем этапе происходит реализация запланированных мероприятий мотивации персонала предприятия. На данном этапе следует закрепить разработанные мотивы с каждым сотрудником, а руководитель должен строго их выполнять. В противном случае эта система работать не будет и, следовательно, результатов не даст.

Эффективная система управления мотивацией сотрудников организации во многом зависит от разработанной внутренней кадровой политики и развитой системы мотивации. Необходимы постоянные изменения в результате найма новых сотрудников, ежегодного изучения мотивации сотрудников, факторов окружающей среды, влияющих на потребности и приоритеты человека. Для того чтобы оценить типы мотивации сотрудников в организации, необходимо рассмотреть, как мотивация персонала может быть наиболее объективно оценена на разных этапах деятельности организации.

В.П. Пугачев управление мотивацией персонала рассматривает как процесс (рис. 2).



Источник: [Пугачев, 2017] / Source: [Pugachev, 2017]

**Рис. 2.** Общая модель мотивационного процесса  
Figure 2. General model of the motivational process

В мотивационном процессе субъект мотивации занимает важное место, то есть он приписывает объекту мотивации в системе мотивационного процесса, в соответствии с которым разрабатываются средства воздействия, включающие как материальные, так и нематериальные стимулы. В процессе управления мотивацией персонала используются различные модели, такие как информирование не только о целях и задачах организации, но и о способах стимулирования качественной работы.

Важным моментом в процессе мотивации является характер взаимоотношений и механизмы мотивации, используемые в организации. В случае разработки мотивационного стимула с формальной точки зрения это отражается только в документе, и результат применения становится отрицательным.

Личные отношения, которые складываются внутри команды между руководителями и подчиненными, играют огромную роль, поэтому важно определить, как развиваются эти отношения. В команде есть доверие и недоверие, партнерство и соперничество.

В результате мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников, предприятия (организации) расходуют финансовые ресурсы и поэтому нуждаются в оценке эффективности инвестиций, результаты реализации эффективности оцениваются по увеличению производительности труда, прибыли и рентабельности организации в результате работы сотрудников, получивших значительные стимулы для мотивации. Для этого необходимо разработать способ определения мотивации сотрудников в организации.

В научной среде рассматривается довольно много таких методов. У них есть свои особенности. Рассмотрим методы, используемые при выявлении мотивов сотрудников организации, с учетом положительных и отрицательных аспектов, а также особенностей методов, на начальном этапе исследования (табл. 1).

Рассмотренные методы обладают как положительными, так и отрицательными характеристиками, согласно которым выбор того или иного метода зависит от категории изучаемых сотрудников, размера самой организации и ее целей. Следует отметить, что применяемые методы изучения мотивации и разработанные соответственно мотивационные программы не всегда дают положительные результаты в виде повышения производительности труда. Причиной этого является суждение работодателя о необоснованных заявлениях о повышении мотивации сотрудников, в результате чего необходимо обеспечить рост производительности труда организации.

Ю.Г. Лейни предлагает три уровня проявления мотивации: уровень воззрений, уровень действия и уровень продуктивности [Толмачева, 2019].

Теория экспектаций В. Врума дает возможность определить степень эффективности системы мотивации труда персонала организации:

$$E = VmPm + VpPp + VgPg + VcPc + VsPs, \quad (1)$$

где  $V$  – валентность,  $m$  – деньги,  $p$  – карьера,  $g$  – хорошее отношение администрации,  $c$  – авторитет среди коллег,  $s$  – сохранение рабочего места;  $P$  – вероятность влияния выше перечисленных факторов на возможность получения вознаграждений [Ершова, 2017].

В данном случае под валентностью подразумевается сила предпочтения отдельных результатов деятельности человека относительно всех выполняемых им действий. Следовательно, параметр  $P$  зависит от деятельности менеджера. Таким образом, зная величину  $V$ , можно максимизировать показатель эффективности от мотивации труда персонала предприятия путем сознательных изменений системы стимулирования труда.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов изучения мотивации

Метод изучения мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Опрос, анкетирование	Не требует затрат времени; большого привлечения финансов. Направлено на выявление основных потребности сотрудников	Возможно искажение полученной информации, на сознательном, и бессознательном уровне; допущение ошибок при разработке и проведении опроса. Требуется сочетание других методов
Диагностическое интервью	Позволяет определить демотиваторы. Популярно в применении оценки уровня мотивации менеджеров	Требуется временных затрат. Требуется привлечение экспертов
Психологическое тестирование	Изучает психологические особенности человека. Позволяет получить объективную информацию о сотруднике	Требуется дополнительного времени. Требуется привлечения специалистов-психологов
Беседа	Обладает высоким уровнем надежности. Позволяет получить информацию от первоисточника	Требуется от руководителя и специалистов значительных временных затрат
Наблюдение	Наиболее доступный метод	Предполагает субъективную оценку наблюдаемого

Составлено автором по материалам исследования

Table 1. Comparative analysis of methods for studying motivation

Method for studying motivation	Positive sides	Negative sides
Poll, questionnaire	Does not require time. Doesn't require a lot of funding. Aimed at identifying the basic needs of employees	It is possible to distort the information received, on a conscious and unconscious level. Possible errors in the design and conduct of the survey. Requires a combination of other methods
Diagnostic interview	Allows you to identify demotivators. Popular in the application of assessing the level of motivation of managers	Duration of costs over time. Requires the involvement of experts
Psychological testing	Studying the psychological characteristics of a person. Allows you to get objective information about the employee	Requires additional time. Requires the involvement of specialists - psychologists
Conversation	Has a high level of reliability. Allows you to get information from the original source	Requires a significant investment of time manager and specialists
Observation	The most accessible method	Assumes a subjective assessment of the observed

Compiled by the author on the materials of the study

Теория В. Врума имеет ряд недостатков, связанных со сложностью проводимых расчетов в связи с трудоемкостью обработки полученной информации и не всегда корректными результатами проведенных расчетов. Кроме того, предлагаемая методика отличается нестабильностью показателя валентности во времени и ее слабой применимостью для лиц с высокой индивидуальной склонностью к риску.

Эффективность управления персоналом и его мотивацией повышается в результате внедрения на предприятии корпоративной культуры, которая способна ускорить адаптацию новых сотрудников, и позволяет им более успешно включиться в производственную и социальную деятельность предприятия. Организация и развитие корпоративной культуры зависит от руководителя предприятия, который выступает ее лицом и основоположником [Басюк, 2020].

На высокотехнологичных предприятиях работает персонал, имеющий высокую квалификацию, в связи с чем он более требователен к организации производственного процесса. Недостаток материальных ресурсов предприятия компенсируют нематериальными, но важными для работника факторами и ценностями, сильной корпоративной культурой. По этой причине корпоративную культуру можно рассматривать как инструмент формирования мотивации персонала к труду.

Голландский социолог Г. Хофстеде писал о коллективном феномене, ментальном программировании личности. Корпоративная культура позволяет моментально перепрограммировать работника на выполнение задач, поставленных менеджером или руководителем. В качестве основного элемента программирования личности выступают культурные ценности и культурные нормы. В результате ценностями будут являться оценки со стороны коллектива по выполнению задач на «хорошо» или «плохо».

Нормами культуры будут выступать правила или действия, которые закладываются в функциональных обязанностях, режиме работы и отдыха, нормах поведения, установленные не только внутри организации, но и вне ее.

Говоря о результатах исследования мотивации сотрудников SKF, К. Ферлинг, известный консультант агентства «Шведские экономические и финансовые консультанты Международных проектов развития», отмечает, что перечень установленных приоритетов для сотрудников, для которых важна проблема выживания, практически одинаков. На первое место ставится команда (группа), в которой работник осуществляет свою трудовую деятельность. Место зарплаты занимает лишь седьмое место [Мухачева, 2017].

В результате корпоративную культуру организации можно отнести к специфическим факторам системы управления мотивацией персонала. Специфичность будет выражаться в особенностях национальных и культурных особенностей страны, в которой осуществляет свою деятельность предприятие, а также совокупность подсистем.

Проведем анализ систем мотивации труда на предприятиях Ирана и России.

Иран — одно из самых крупных государств на Ближнем Востоке и в Северной Африке с мощной экономикой и богатыми природными ресурсами. Располагается на юго-западе Азии и граничит с Ираком, Азербайджаном, Арменией, Турцией, Туркменией, Афганистаном и Пакистаном.

В Иране проживает около 84,8 млн человек, безработица составляет порядка 10 %. Доходная часть бюджета во многом формируются за счет экспорта нефти и газа. При этом государство контролирует львиную долю крупных компаний, а частный сектор развивается крайне медленно.

Экономическая ситуация, сложившаяся в Иране в 2019 г., способствовала увеличению минимальной оплаты труда на 36,5 %. Но даже это значительное увеличение вызывает беспокойство у иранских рабочих по поводу низкого уровня национальной минимальной заработной платы. По данным Статистического центра Ирана, в 2018 г. уровень инфляции достигал 30 %. Это привело к обесцениванию прироста минимального размера заработной платы. В 2019 г. инфляция в Иране превысила 50 %, что является рекордом за последние 23 года. В результате сложившаяся ситуация в экономике Ирана привела к увеличению числа людей, живущих за чертой бедности.

Согласно Трудовому кодексу Ирана права человека в области труда закреплены в актах ООН и МОТ права, в котором отмечен запрет принудительного труда, а также рассмотрены вопросы равенства работников в сфере труда.

В России уровень минимального размера оплаты труда повышается на размер инфляции и составляет не более 3–5 % в год. Также по уровню заработной платы Россия значительно уступает странам Европы и Ближнего Востока к которым относится Иран. Темпы прироста заработной платы в год незначительные и составляют не более 3 % в год, а инфляция составляет более 3 %, что приводит к сокращению реальной заработной платы. Сокращение реальной заработной платы приводит соответственно к снижению покупательской способности населения и, как правило, к сокращению объемов производства. Такие предприятия не могут применять материальные стимулы к труду, так как финансовое положение

их не позволяет этого сделать. В этой ситуации мерами регулирования платежеспособности населения выступает государственная поддержка менее защищенных слоев населения в форме социальных выплат [Парахина, 2021].

Проведем сравнительную характеристику систем мотивации и стимулов в России и Иране (табл. 2).

### Результаты / Results

В результате можно сделать вывод, что концепция управления человеческими ресурсами корнями уходит на Запад. Другие страны, имеющие не европейские культуры должны, при управлении следует учитывать культурный релятивизм, например, такие страны как Иран.

Разрабатывая систему управления человеческими ресурсами, предприятия Ирана должны учитывать определенные особенности иранской культуры. Особенностью большинства иранских предприятий являются административные и организационные методы в управлении персоналом,

нередко в компаниях Ирана интересы отдельных лиц уступают интересам компании.

Психологический климат в коллективе – один из наиболее важных факторов эффективного производства и эффективного развития [Сувалов, 2020]. Особенностью иранских компаний выступает сохранение древних традиций и норм этикета, которые должны соблюдаться как в семье, так и в обществе и на рабочем месте. Многие предприятия Ирана, в том числе государственные, разрабатывают мероприятия по предотвращению или разрешению конфликтов, возникающих на рабочем месте. В число таких мероприятий входят специальные тимбилдинговые мероприятия, в рамках которых организуются совместные поездки в различные культурные и религиозные центры Ирана. Кроме того, в системе мотивации сотрудников применяется моральное поощрение и личный пример руководителей. В странах Ближнего Востока особое место в разработке стратегий управления персоналом отводится религии, где молитвы на рабочем месте являются обязательным атрибутом.

Таблица 2

Сравнительная характеристика систем мотивации и стимулов в России и Иране

Признаки	Россия	Иран
Максимальная продолжительность рабочей недели	40 часов	44 часа
Минимальный возраст приема на работу	16 лет	15 лет
Продолжительность ежегодно оплачиваемого отпуска	28 дней	1 месяц
Отпуск по уходу за ребенком	До достижения ребенком возраста трех лет	104 дня
Минимальная заработная плата	Устанавливается законом, индексируется с учетом инфляции	Устанавливается ежегодно высшим советом по труду. Размеры минимума должны учитывать норму инфляции и жизненные потребности работника и его семьи
Защита интересов работников	Профсоюзные организации	Профсоюзы работников, гильдейские союзы, объединяющие работников и предпринимателей
Доплаты за сверхурочные работы, в ночное время и праздничные дни	Предусмотрены по закону	Не допускаются

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Comparative characteristics of systems of motivation and incentives in Russia and Iran

Indications	Russia	Iran
Maximum working week	40 hours	44 hours
Minimum age for employment	16 year	15 year
Length of annual paid leave	28 day	1 month
Holiday to care for the child	Until the child reaches the age of 3 years	104 day
Minimal salary	Established by law, indexed for inflation	Installed annually the supreme labor council. The size of the minimum must take into account the rate of inflation and the vital needs of the worker and his family

End of table 2

Indications	Russia	Iran
Protecting the interests of employees	Trade union organisations	Trade unions of workers, guild unions uniting workers and entrepreneurs
Extra pay for overtime, night work and public holidays	Provided by law	Not allowed

Compiled by the author on the materials of the study

Иран отличается своей многонациональностью и многоконфессиональностью: в нем проживают шииты, сунниты, христиане, зороастрийцы. Все это оказывает непосредственное влияние на процесс управления человеческими ресурсами. Все перечисленные условия закладываются в системе разработки мотивов персонала предприятий Ирана, которые обеспечивают сохранение положительного микроклимата предприятия, что благотворно сказывается на эффективности производства, успехе предприятия и приносит пользу государству [Парахина, 2021].

В России отличительной чертой построения системы мотивации персонала является превалирование материального стимулирования над другими видами мотивации. Основными нематериальными инструментами, применяемыми для повышения уровня мотивации сотрудников в России, выступают: предоставление работодателем социального пакета, предоставление дополнительных дней к ежегодно оплачиваемому отпуску, оборудование комфортного места отдыха. К материальным стимулам относятся материальные поощрения в виде премий, бонусов, повышение размера заработной платы [Шереметьев, 2018].

Учитывая текущее сложное финансовое положение, во многих российских предприятиях применяются нематериальные стимулы мотивации, которые позволяют признать ценность работника для организации за счет предоставления творческой свободы, использования гибкого графика и удаленной работы, применения неполной рабочей недели, применения системы скидок на продукцию, выпускаемую предприятием.

Исторически отличительной особенностью систем мотивации в России была система «кнута и пряника», которая и сегодня применяется на многих предприятиях. Системы мотивации в России разрабатываются на основе законодательных и нормативных актов, и несоблюдение их считается нарушением закона. Поэтому менеджеры четко следуют применению таких форм оплаты труда, как сдельная, почасовая, сдельно-премиальная.

Следующая особенность заключается в том, что мотивационная система способствует выравниванию системы вознаграждения и премирования работников данной категории, а также трудового вклада, независимо от квалификации. Для начисления премий используется один и тот же метод. Независимо от результата работы, выплата бонусов и даже малейшее отделение бонусов от достигнутого результата искажает его суть и делает их механическим дополнением к базовой заработной плате.

### Заключение / Conclusion

В результате исследования можно сделать вывод, что системы мотивации сотрудников предприятий высокотехнологичных отраслей в Иране и России имеют как схожие черты, так и принципиальные отличия. Схожесть заключается в том, что предприятия применяют как материальные, так и нематериальные поощрения сотрудников, но имеют отличия в установленных трудовым законодательством условиях труда, размерах заработной платы, условий труда.

С появлением социальных сетей, развитием информационного бизнеса и ростом эмоционального интеллекта в обществе компаниям становится все сложнее поддерживать интерес соискателей. Развитие высокотехнологичного сектора, популяризация персональных компьютеров и средств мобильной связи, обеспечивающих доступ к интернет-ресурсам, привело к появлению новой формы нематериальной мотивации – удаленной работы (фриланса), которая становится все более популярной в российской практике. В этом случае работник самостоятельно определяет продолжительность рабочего дня и рабочей недели, а также продолжительность перерывов. Кроме того, у него есть возможность работать с несколькими работодателями и минимизировать расходы на транспортировку.

Несмотря на важность условных и нематериальных мотивационных инструментов, в сфере их применения в современной российской экономике наблюдается негативная тенденция. Таким образом, отечественные компании постепенно снижают расходы на медицинское обслуживание

своих сотрудников. Доля расходов на социальную защиту работников предприятия снизилась, и сейчас она достигла примерно 17 %, в то время как расходы работодателей на профессиональную подготовку работников также снизились, но достигли 0,3 %. Доля премиального фонда в общем фонде заработной платы снижается, что частично компенсируется увеличением доли различных доплат и надбавок. В то же время наблюдаются и положительные тенденции, которые отмечаются в сфере льготного кредитования работников и частичного покрытия расходов персонала на профессиональное образование.

Самыми популярными, по-прежнему, остаются такие мотивационные инструменты, как индивидуальные планы развития, проведение внутренних

соревнований и конкурсов, командообразующие мероприятия, поощрение креативных идей и инноваций.

В исследовании, проведенном авторами, используется комплексный подход к оценке применяемых на практике современных мотивационных систем с учетом индивидуальных потребностей и особенностей сотрудников России и Ирана. Полученные результаты позволят разработать систему мотивации, дающей мощный импульс ускорению экономического роста, основанного на инновационном развитии национальной экономики и повышении производительности труда.

#### Список литературы

Адашев А.У., Арслонов Х.О. (2019). Мотивация персонала как функция менеджмента // *Мировая наука*, № 1 (22). С. 34–37.

Басюк, А.С., Якименко А.Д., Клаус Л.В. (2020). Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом // *Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года*. СПб: Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», С. 100–103.

Ершова Е.А., Виниченко М.В. (2017). Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом // *Новое поколение*. № 2-14. С. 194–200.

Лазовский С.О. (2020). Экономическая ситуация в Иране в условиях американских санкций // *Анализ и прогноз*. Журнал ИМЭМО РАН. № 1. С. 81–93. <https://doi.org/10.20542/afj-2020-1-81-93>

Мисюра А.В. (2019). Высокотехнологичное промышленное предприятие: нормативный и позитивный подходы к определению // *Journal of New Economy*. Т. 20, № 4. С. 88–107. <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-11-4-4>

Мухачёва А.В. (2017). Современные методы изучения мотивации труда как фактора формирования качества трудовой жизни // *Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых «РОССИЯ МОЛОДАЯ»*, Кемерово, 18-21 апреля 2017 г. / отв. ред. Костюк С.Г. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, С. 74036.

Парахина, П.Е. (2021). Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей*. М.: Общество с ограниченной ответственностью СВИФТ. С. 129–136.

Пугачев В.П. (2017). Модель эффективного использования методов мотивации персонала // *Вестник Московского*

#### References

Adashev A.U., and Arslonov H.O. (2019), “Personal motivation as a function of management”, *Mirovaya nauka*, no. 1(22), pp. 34–37. (In Russian).

Basyuk A.S., Yakimenko A.D., and Klaus L.V. (2020), “Motivation as a mechanism for effective personnel management”, *Socio-economic and humanitarian sciences: proceedings based on the materials of the International Scientific Conference*, St. Petersburg, December 27, 2020, Humanitarian National Research Institute “National Development”, St. Petersburg, Russia, pp. 100–103. (In Russian).

Elizabeth B.K., and Amponsah T.K. (2016), “Employee motivation and work performance: a comparative study of mining companies in Ghana”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 9, no. 2, pp. 255–309. <http://doi.org/10.3926/jiem.1530>

Ershova E.A., and Vinichenko M.V. (2017), “Investigation of existing theories of motivation in the personnel management system”, *Novoe pokolenie*, no. 2-14, pp. 194–200. (In Russian).

Falko S.G., and Yatsenko V.V. (2019), “Architecture of personnel competencies at high-tech enterprises”, *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, no. 1, pp. 29–39. (In Russian). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2019-1-29-39>

Lazovsky S.O. (2020), “Iran’s economic situation under US sanctions. Analysis and forecasting”, *Analysis and forecasting. IMEMO journal*, no. 1, pp. 81–93. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/afj-2020-1-81-93>

Lorincová S., Štarchoň P., Weberová D., Hitka M., and Lipoldová M. (2019), “Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes”, *Sustainability*, vol. 11, no. 13, article 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

Misyura A.V. (2019), “High-tech industrial company: A normative and positive approach to definition”, *Journal of New Economy*, vol. 20, no. 4, pp. 88–107. (In Russian). <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-11-4-4>

университета. Серия 21. Управление (государство и общество). № 2. С. 44–67.

Сувалов О.С., Сувалова Т.В. (2020). Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник университета. № 7. С. 22–27. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-7-22-27>

Толмачева, М. С., Мешкова Г. А. (2019). Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях // Успехи гуманитарных наук. № 2. С. 6–14.

Фалько С. Г., Яценко В.В. (2019). Архитектура компетенций персонала высокотехнологичных предприятий // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, № 1. С. 29–39. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2019-1-29-39>

Шереметьев А. (2018). Мотивация персонала в организации // Owner Life. Режим доступа: <https://ownerlife.ru/motivatsiya-personala-v-organizatsii/> (дата обращения: 30.01.2022).

Elizabeth B.K., Amponsah T.K. (2016). Employee motivation and work performance: a comparative study of mining companies in Ghana // Journal of Industrial Engineering and Management. V. 9, No. 2. Pp. 255–309. <http://doi.org/10.3926/jiem.1530>

Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes // Sustainability. V. 11, No. 13. Art. 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., Thi Hoang M.T., Thi Hai Y.N., Thi Thuy O.N. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises // Journal of Asian Finance, Economics and Business. V. 7, No. 6. Pp. 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>

Theranda B. (2019). Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies // International Journal of Economics and Business Administration. V. 7, No. 4. Pp. 307–319. <https://doi.org/10.35808/ijeba/345>

Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S., Pelletier L. G., Villeneuve M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research // Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement. V. 41, No. 4. Pp. 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

Mukhacheva A.V. (2017), “Modern methods of studying labour motivation as a factor in the formation of the quality of working life”, *Proceedings of the IX All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists “YOUNG RUSSIA”*, Kemerovo, April 18–21, 2017, ed. Kostyuk S.G., Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia, pp. 74036. (In Russian).

Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., Thi Hoang M.T., Thi Hai Y.N., and Thi Thuy O.N.(2020), “The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises” , *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 6, pp. 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>.

Parakhina P.E. (2021), “Motivation systems and incentive programs for employees in foreign companies”, *Current problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice: Collection of proceedings*, SWIFT Limited Liability Company, Moscow, Russia, pp. 129–136. (In Russian).

Pugachev V.P. (2017), “Model of effective use of methods of staff motivation”, *Vestnik Moskovskogo universiteta. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, no. 2, pp. 44–67. (In Russian).

Sheremetyev A. (2018), Motivation of personnel in the organization, *Owner Life*. Available at: <https://ownerlife.ru/motivatsiya-personala-v-organizatsii/> (accessed 30.01.2022).

Suvalov O.S., and Suvalova T.V. (2020), “Staff motivation as a tool of effective personnel policy of the organization”, *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 22–27. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-7-22-27>

Theranda B. (2019), “Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies”, *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 7, no. 4, pp. 307–319. <https://doi.org/10.35808/ijeba/345>

Tolmacheva M.S., and Meshkova G.A. (2019), “The evolution of motivation theories in foreign studies”, *Modern humanities success*, no. 2, pp. 6–14. (In Russian).

Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S., Pelletier L.G., and Villeneuve M. (2009), “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research”, *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 41, no. 4, pp. 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

# Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в Российской Федерации

**Борисюк Дмитрий Александрович**

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: [borisyuk@outlook.com](mailto:borisyuk@outlook.com)

**Астафьева Ольга Евгеньевна**

Канд. экон. наук, зав. каф., ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: [oe\\_astafyeva@guu.ru](mailto:oe_astafyeva@guu.ru)

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

---

## Аннотация

Продиктованный национальными целями развития Российской Федерации, увеличивающийся объем финансирования строительства обуславливает возросшую роль рационального выбора способов, механизмов и инструментов финансового обеспечения строительства в целях принятия управленческих решений по реализации проектов, направленных на достижение целевых показателей в рамках заявленных национальных ориентиров развития России. Целью исследования является обобщение и упрощенная визуальная интерпретация сложившихся в настоящий момент способов, механизмов, инструментов финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов. Проведен обзор сложившейся модели финансового обеспечения строительства в Российской Федерации. Рассмотрены основные аспекты способов финансового обеспечения строительства. Отражено краткое описание основных условий предусмотренных механизмов и инструментов финансового обеспечения строительства. По итогам проведенного анализа подтверждена позитивная тенденция сложившейся модели финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов, создающая условия стимулирования экономики через перераспределение средств в реальный сектор и предоставляющая разнообразный инструментарий при выборе способов финансирования строительства в целях принятия рациональных управленческих решений по реализации проектов. Результаты проведенного исследования могут применяться органами государственной власти, участвующими в распределении и использовании средств, финансовыми институтами и прочими заинтересованными лицами для подготовки управленческих решений по финансированию строительства в рамках реализации проектов.

---

**Ключевые слова:** финансовое обеспечение, строительство, управленческое решение, проект, инвестиции, основной капитал, соглашение о защите и поощрении капиталовложений, специальный инвестиционный контракт, фабрика проектного финансирования, концессия, государственно-частное партнерство, проектное финансирование

---

**Для цитирования:** Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ // Управление. 2022. Т. 10. № 1. С 54–65. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65)

---



Received: 13.12.2021

Revised: 19.01.2022

Accepted: 16.02.2022

# Situational model of financial support for construction in the framework of project implementation in the Russian Federation

**Dmitry A. Borisyuk**

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: [borisyuk@outlook.com](mailto:borisyuk@outlook.com)

**Olga E. Astafyeva**

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Department,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X> e-mail: [oe\\_astafyeva@guu.ru](mailto:oe_astafyeva@guu.ru)

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

---

## Abstract

---

The increasing volume of construction financing, dictated by the national development goals of the Russian Federation, determines the increased role of rational choice of methods, mechanisms and tools of financial support for construction in order to make managerial decisions on the implementation of projects aimed at achieving the targets within the declared national development benchmarks of the Russian Federation. The aim of the study is to summarise and simplify the current methods, mechanisms and tools of financial support for construction within the framework of project implementation. A review of the current model of financial support for construction in the Russian Federation has been carried out. The main aspects of how to finance construction have been considered. A brief description of the main conditions of the envisaged mechanisms and instruments of financial support for construction has been provided. The analysis confirms the positive trend of the current construction financing model in the project implementation, creating conditions to stimulate the economy by reallocating funds to the real sector and providing a variety of tools in choosing construction financing methods to make rational management decisions on project implementation. The results of this study can be used by public authorities involved in the allocation and use of funds, financial institutions and other stakeholders to prepare management decisions on construction financing in project implementation.

---

**Keywords:** financial support, construction, management decision, project, investments, fixed capital, investment protection and promotion agreement, special investment contract, project finance factory, concession, public-private partnership, project financing

---

**For citation:** Borisyuk D.A., Astafyeva O.E. (2022) Situational model of financial support for construction in the framework of project implementation in the Russian Federation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 54–65. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65

---



## Введение / Introduction

В соответствии с указом Президента Российской Федерации (далее – РФ) от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>1</sup> (далее – Указ) одним из целевых показателей в рамках национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни» является улучшение жилищных условий не менее 5 млн семей ежегодно и увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 млн м<sup>2</sup> в год.

Одновременно, Указом установлены иные не менее важные национальные цели, достижение которых характеризуется неизбежным ростом инвестиций в основной капитал, наращиванием темпов модернизации и создания новых основных фондов и объектов социально-культурной, дорожно-транспортной и производственно-технической инфраструктуры.

Все это обуславливает неизбежное увеличение объема финансирования строительного сектора экономики и возрастающую роль рационального выбора механизмов и инструментов финансового обеспечения строительства в рамках принятия управленческих решений по реализации проектов.

Несмотря на лидирующую роль и заинтересованность государства в достижении указанных национальных целей, бюджет федерального уровня является наиболее важным, но не единственным источником финансового обеспечения реализации заявленных целевых показателей. Существенный объем инвестиций предусмотрен из иных источников одновременно со средствами федерального бюджета, включая внебюджетные источники [Седова, 2020].

Вместе с тем в условиях экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19, большая часть расходов на достижение национальных целей, будет осуществляться из федерального бюджета.

## Методы и материалы / Methods and materials

Теоретической основой статьи явились публикации российских исследователей, посвященные вопросам финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов. Методы исследования: ознакомление с нормативно-правовыми документами законодательства РФ, регламентирующими порядок и способы финансового обеспечения строительства и реализации проектов.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Президент Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 08.12.2021).

В основу статьи положена методология системного подхода. К числу использованных методов можно отнести методы сравнительного анализа, метод экспертных оценок, нормативный и логический методы.

Проведен анализ способов, механизмов, инструментов и иных аспектов финансового обеспечения строительства. На основании анализа и обобщения полученных результатов исследования сформирована ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ. Данная информация позволит ориентироваться в сложившейся нормативно-правовой системе, регулирующей подходы в обеспечении финансирования строительства, принимать рациональные управленческие решения, касающиеся выбора подходов в финансировании реализации проектов, которые предусматривают строительство.

## Результаты исследования модели финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ / Results of the study on the financial support model for construction projects in the Russian Federation

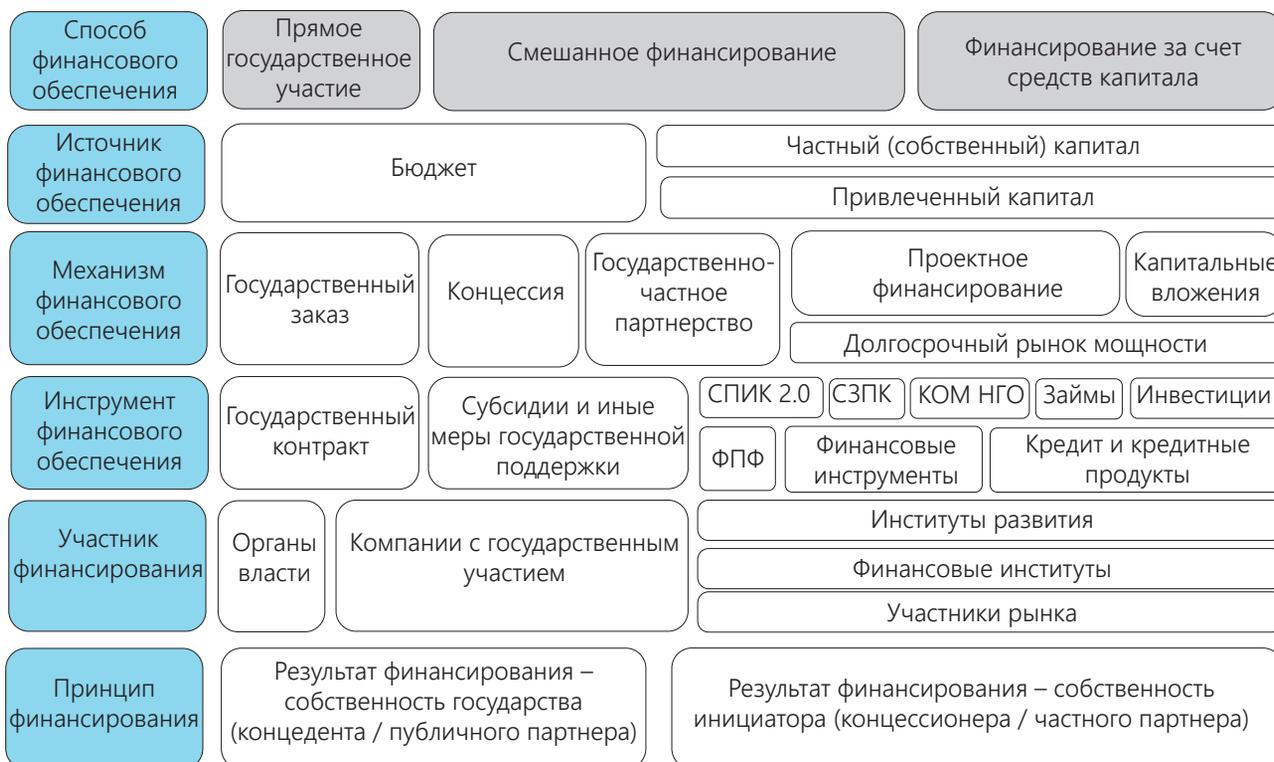
Сложившаяся на текущий момент в РФ модель финансового обеспечения строительства имеет свои особенности и предусматривает три способа: прямое государственное участие, смешанное финансирование и финансирование за счет средств капитала.

Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ приведена на рисунке 1.

Государственное финансирование строительства осуществляется посредством государственного заказа, размещаемого в открытых информационных системах исполнительными органами власти в соответствии с Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ<sup>2</sup> и компаниями с государственным участием в соответствии с федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ<sup>3</sup>. Государственный контракт заключается с использованием конкурентных процедур. Право собственности на объект строительства (ремонта, реконструкции) возникает у организатора

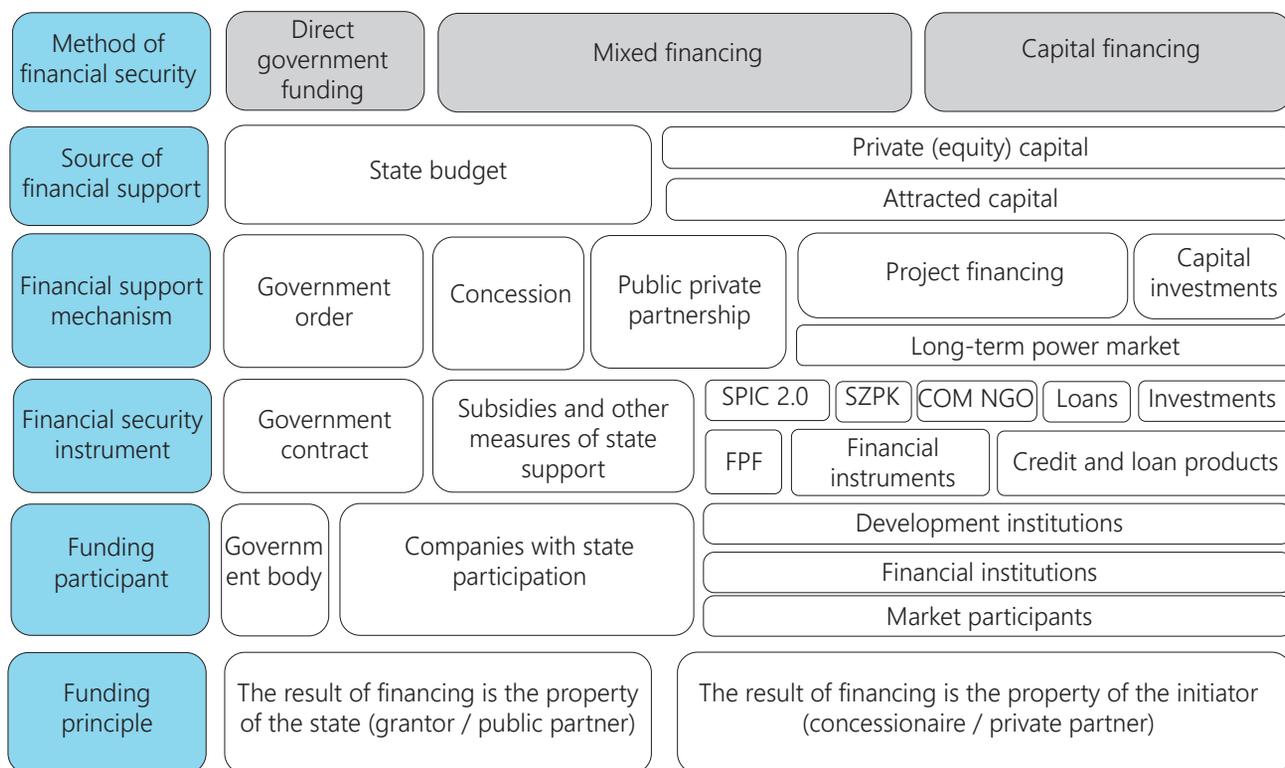
<sup>2</sup> Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения: 08.12.2021).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ



Compiled by the authors on the materials of the study

Figure 1. Situational model of financial support for for construction projects in the Russian Federation

закупки. В рамках государственного контракта исполнителем могут привлекаться соисполнители на условиях, предусмотренных контрактом.

Необходимо отметить, что у исполнителей и соисполнителей государственных контрактов возникает потребность в привлечении обеспечения в виде банковских гарантий и часто дополнительного финансирования в виде кредита (контрактное кредитование).

Смешанное финансирование предусматривает участие государства и частного капитала на особых условиях. Существующие механизмы государственно-частного партнерства достаточно разнообразны и предусматривают участие государства в виде как непосредственно финансовых выплат, в виде гаранта возврата инвестиций для инвестора и в виде гаранта не ухудшения условий ведения бизнеса для инвестора на период реализации проекта. Основными механизмами смешанного способа финансирования строительства являются: концессии в соответствии с Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ<sup>4</sup> (далее – ФЗ-115), государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ<sup>5</sup> (далее – ФЗ-224), долгосрочный рынок мощностей (далее – ДРМ) в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 24 февраля 2010 г. № 89<sup>6</sup> и прочие. Указанные механизмы предусматривают следующие основные инструменты финансового обеспечения: субсидии и иные меры государственной поддержки, специальный инвестиционный контракт (далее – СПИК 2.0), соглашение о защите и поощрении капиталовложений (далее – СЗПК), конкурентный отбор мощностей новых генерирующих объектов (далее – КОМ НГО), фабрика проектного финансирования (далее – ФПФ) и прочие.

По своей сути смешанное финансирование является переходным этапом от прямого (директивного) государственного участия к финансированию

с использованием средств капитала (инвестициям в основной капитал), что обуславливает ряд особенностей.

Механизмы смешанного финансирования в том числе нацелены на решение одной из важнейших задач, непосредственно влияющих на эффективность достижения национальных целей – привлечение к их реализации частного капитала [Вдовин, Венглинский, 2020].

В соответствии с ФЗ-115, в рамках концессионного соглашения концессионер (частный партнер) обязуется:

- создать и (или) реконструировать за свой счет определенное этим соглашением имущество (недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной концессионным соглашением), право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать концеденту (публичному партнеру);
- осуществлять свою деятельность с использованием данного имущества, предоставленного ему во владение и пользование концедентом на указанные в предыдущем абзаце цели в пределах срока, определенного концессионным соглашением.

Концедент (публичный партнер) – Российская Федерация, от имени которой выступает Правительство РФ или уполномоченный им федеральный орган исполнительной власти, либо субъект РФ, от имени которого выступает орган государственной власти субъекта РФ, либо муниципальное образование, от имени которого выступает орган местного самоуправления.

Концессионер (частный партнер) – российское юридическое лицо. Следует отметить, что ФЗ-115 не ограничивает возможность участия в роли концессионера индивидуальных предпринимателей, иностранных юридических лиц, а также лиц, действующих без образования юридического лица по договору простого товарищества двух и более указанных лиц. В целях обобщения схожих положений, рассматриваемых ФЗ-115 и ФЗ-224 и попадающих в фокус исследования использован сокращенный термин, предусматривающий участие только российского юридического лица.

Согласно ФЗ-115, концессионным соглашением не ограничиваются возможности концессионера в привлечении других лиц при наличии соответствующего условия в таком соглашении. В данном случае концессионер ответственен за действия привлекаемых им лиц как за свои собственные.

<sup>4</sup> Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>5</sup> Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>6</sup> Постановление Правительства РФ от 24.02.2010 № 89 «О некоторых вопросах организации долгосрочного отбора мощности на конкурентной основе на оптовом рынке электрической энергии (мощности)» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_99224/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99224/) (дата обращения: 08.12.2021).

Государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) – это сотрудничество частного и публичного партнера, на основании объединения ресурсов, распределения рисков, осуществляемое посредством юридического соглашения об условиях совместной деятельности представителей частного и государственного секторов экономики, заключаемое на срок не менее трех лет. ГЧП призвано способствовать привлечению частных инвестиций в экономику, обеспечению доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества органами государственной власти и местного самоуправления.

В соответствии с ФЗ-224, в рамках соглашения о ГЧП, частный партнер (концессионер) обязуется:

- полностью или частично за счет собственных либо привлеченных средств создать являющиеся объектом соглашения недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически между собой связанные и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением;
- осуществлять эксплуатацию и (или) техническое обслуживание предоставленного во владение и пользование указанного в предыдущем абзаце имущества публичным партнером (концедентом) на соответствующие цели в пределах срока, установленного соглашением ГЧП.

ФЗ-224 предусмотрена обязанность публичного партнера по обеспечению возникновения права собственности частного партнера на объект соглашения.

Согласно ФЗ-224 ГЧП не ограничивает возможности частного партнера по привлечению третьих лиц в целях исполнения своих обязательств по соглашению при условии согласия публичного партнера данного им в письменной форме. Письменное согласие публичного партнера может содержать ограниченный перечень указанных третьих лиц. При этом, последние не вправе привлекать других лиц к исполнению своих обязательств.

Как видно, отличительными особенностями ГЧП от концессий, находящимися в фокусе интересов инициатора проекта, является то, что:

- ГЧП предусмотрена возможность структурирования проектов ГЧП, при которой, в отличие от концессии, у частного партнера возникают права собственности на построенный (реконструированный) объект, являющийся предметом соглашения ГЧП [Килинкаров, 2018];
- при ГЧП возврат инвестиций обеспечивает публичный партнер (концедент), в концессиях возврат инвестиций осуществляет концессионер (частный

партнер) посредством сбора платы с потребителей [Килинкаров, 2018];

- механизм привлечения частным партнером (концессионером) третьих лиц к исполнению соглашения ГЧП сложнее по сравнению с концессией.

Необходимо отметить, что в международной повестке ГЧП рассматривается как один из ключевых инструментов устойчивого развития, что в свою очередь соответствует логике прогноза долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 г. [Filatova, et al, 2021].

Областью наиболее частого применения механизма ГЧП является поле деятельности естественных монополий и, в частности, электроэнергетика [Тихонов, 2007], а также в области коммунальной инфраструктуры в целом. Стоит отметить, что основная идея ГЧП в области инфраструктуры заключается в использовании принципов рыночного механизма для привлечения средств на развитие коммунальных услуг, диверсификации инвесторов и повышении качества управления предоставлением коммунальных услуг [Liu, 2021].

В настоящее время в России применяется основной механизм развития и инвестирования генерирующих мощностей – ДРМ [Малышев, Подойницын, 2013]. В рамках ДРМ вводы новых генерирующих объектов стимулируются рынком мощности, и вложенные инвестиции окупаются от продажи мощности указанных объектов генерации в рынок [Малышев, Кашурников, 2015].

Необходимо отметить, что в академических источниках встречаются другие два механизма развития и инвестирования генерирующих мощностей: договор о предоставлении мощностей согласно постановлению Правительства РФ от 13 апреля 2010 г. № 238<sup>7</sup> и механизм гарантирования инвестиций в соответствии с постановлением Правительства РФ от 7 декабря 2005 г. № 738<sup>8</sup>. В первом случае программа договоров о предоставлении мощности завершена. Второй механизм также более не ис-

<sup>7</sup> Постановление Правительства РФ от 13.04.2010 № 238 «Об определении ценовых параметров торговли мощностью на оптовом рынке электрической энергии и мощности» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_99478/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99478/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>8</sup> Постановление Правительства РФ от 07.12.2005 № 738 «О порядке формирования перспективного источника средств на оплату услуг по формированию технологического резерва мощностей по производству электрической энергии и финансированию объектов по производству электрической энергии в целях предотвращения возникновения дефицита электрической мощности» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_57053/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57053/) (дата обращения: 08.12.2021).

пользуется в связи с постановлением Правительства от 26 августа 2020 г. № 1290<sup>9</sup>.

С подписанием постановления Правительства РФ от 15 февраля 2018 г. № 15810 утвержден новый инструмент смешанного способа финансового обеспечения реализации инвестиционных проектов – Программа «Фабрика проектного финансирования» (далее – Программа ФПФ). Программа ФПФ предусматривает предоставление денежных средств заемщикам на основании договоров синдицированного кредитования, реализуемого с применением мер государственной поддержки в виде:

- субсидий из федерального бюджета на возмещение расходов в связи с предоставлением кредитов и займов в рамках реализации Программы ФПФ;
- государственной гарантии РФ по облигационным займам, привлекаемым специализированным обществом проектного финансирования.

Необходимость введения в область применения нового инструмента Программы ФПФ обусловлена несколькими причинами [Наумцева и др., 2020]:

- недостаточность долгосрочных кредитных ресурсов для финансирования реализуемых в РФ сделок проектного финансирования;
- отсутствие механизмов снижения высоких рисков на инвестиционной фазе реализации проектов за счет инструментов государственной поддержки;
- в высокой степени трудозатратный процесс структурирования сделок проектного финансирования;
- сохраняющиеся невысокие объемы проектного финансирования, особенно в отношении инфраструктурных проектов.

<sup>9</sup> Постановление Правительства РФ от 26.08.2020 № 1290 «О признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов и отдельных положений некоторых нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации и об отмене некоторых нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, содержащих обязательные требования, соблюдение которых оценивается при проведении мероприятий по государственному контролю (надзору) за соблюдением субъектами оптового и розничных рынков электрической энергии и мощности требований законодательства Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_361006/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_361006/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>10</sup> Постановление Правительства РФ от 15.03.2018 № 158 «О программе «Фабрика проектного финансирования» (вместе с «Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета в виде имущественных взносов Российской Федерации в государственную корпорацию «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» на возмещение расходов в связи с предоставлением кредитов и займов в рамках реализации механизма «Фабрика проектного финансирования»)» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291117/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291117/) (дата обращения: 08.12.2021).

Другим инструментом в большей степени относящимся к смешанному способу финансирования, направленным на стимулирование инвестиций в основной капитал, является специальный инвестиционный контракт (далее – СПИК 2.0). СПИК 2.0 представляет собой соглашение между инвестором и государством в целях реализации инвестиционного проекта по внедрению или разработке и внедрению технологии, применение которой для осуществления производственных и технологических операций позволяет осуществлять производство конкурентоспособной на мировом уровне промышленной продукции. По условиям соглашения СПИК 2.0 на инвестора возлагается обязанность обеспечить финансирование инвестиционного проекта, являющегося предметом соглашения СПИК 2.0 за счет собственных и/или привлеченных средств. Одновременно, на государство возложены обязательства обеспечения стабильности условий ведения хозяйственной деятельности инвестора, а также применения мер стимулирования деятельности в сфере промышленности в соответствии с законодательством РФ в течение срока действия СПИК 2.0<sup>11</sup>.

С принятием в первом полугодии 2020 г. Федерального закона от 1 апреля 2021 г. № 69-ФЗ (далее – ФЗ-69)<sup>12</sup> в правовое поле РФ введен новый инструмент смешанного способа финансового обеспечения – соглашение о защите и поощрении капиталовложений (далее – СЗПК). Принимая во внимание новизну данного инструмента, а также набирающую актуальность его применения в ходе реализации указанных выше национальных целей, необходимо более подробно описать основные аспекты СЗПК.

СЗПК – это соглашение между российским или зарубежным инвестором и Российской Федерацией (субъектом РФ), представленной публично-правовым образованием в целях реализации инвестиционного проекта. ФЗ-69 установлено, что СЗПК может быть заключено не позднее 1 января 2030 г.

ФЗ-69 прямо не зафиксированы обязательства инвестора. При этом предусмотрено, что обязательства сторон СЗПК, включая инвестора, должны быть закреплены в соглашении, в том числе объем капиталовложений, подлежащих осуществлению инвестором

<sup>11</sup> Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>12</sup> Федеральный закон от 01.04.2020 № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349045/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349045/) (дата обращения: 08.12.2021).

в целях реализации инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК. Таким образом, основным обязательством инвестора является успешная реализация инвестиционного проекта и осуществление капиталовложений в объеме, не менее того, который указан в СЗПК.

В свою очередь публично-правовое образование обязуется в соответствии с положениями ФЗ-69 обеспечить инвестору неприменение в отношении него актов соответствующих органов власти, ухудшающих условия ведения деятельности, направленной на реализацию инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК, определенные на момент заключения СЗПК (далее – Стабилизационная оговорка). Стабилизационная оговорка обеспечивает неприменение к инвестору законодательства и актов, которые:

- увеличивают сроки и количество процедур, необходимых для реализации инвестиционного проекта;
- увеличивают размер взимаемых с инвестора платежей, в том числе неналоговых и таможенных пошлин;
- устанавливают дополнительные запреты, препятствующие реализации инвестиционного проекта;
- ухудшают налоговые условия, включая по налогу на прибыль, на имущество, транспортному налогу,

а также сроку уплаты и порядка возмещения НДС, новым налогам и сборам;

- устанавливают дополнительные требования к условиям реализации инвестиционного проекта, включая в сфере землепользования, градостроительной деятельности и защиты окружающей среды;
- изменяют (отменяют) решения о предоставлении мер государственной поддержки, влекущие изменение сроков и объемов указанным мер поддержки;
- ухудшают иные условия реализации инвестиционного проекта, действующие на дату СЗПК.

Указанные в пунктах 1–4 и 6–7 условия Стабилизационной оговорки не применяются в течение срока СЗПК. Указанные в пункте «е» – в течение трех лет, но в пределах срока СЗПК.

При этом ФЗ-69 установлен следующий срок применения Стабилизационной оговорки:

- не более 6 лет для инвестиционных проектов при условии объема капиталовложений не более 5 млрд руб.;
- не более 15 лет для инвестиционных проектов при условии объема капиталовложений не более 10 млрд руб.;
- не более 20 лет для инвестиционных проектов при условии объема капиталовложений 10 и более млрд руб.

Обязательной стороной СЗПК должен быть указан каждый субъект РФ, на территории которого реализуется инвестиционный проект.

Таблица 1

## Условия применения Стабилизационной оговорки

Минимальный объем капиталовложений инвестора	200 млн руб.*	250 млн руб.	500 млн руб.	1,5 млрд руб.	5 млрд руб.	10 млрд руб.
Сфера экономики РФ	Все, за исключением запрещенных ст.6 ч.1 ФЗ-69	Здравоохранение Образование Культура Физическая культура Спорт	Цифровая экономика Экология Сельское хозяйство	Обработка производств	Все, за исключением запрещенных ст.6 ч.1 ФЗ-69	
Категория инвестиционного проекта	Любой	Новый				Любой
Обязательная сторона СЗПК	Субъект Российской Федерации	Российская Федерация				

\* И не более 1 млрд руб. для СЗПК стороной которого является субъект Российской Федерации за исключением городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга.

Составлено авторами по материалам исследования

Table 1

## Conditions of application of the Stabilization Clause

Investor's minimum investment	200 RUB million*	250 RUB million	500 RUB million	1,5 RUB bln	5 RUB bln	10 RUB bln
Sphere of Russian economy	Everything, except for those prohibited by Article 6, Part 1, Federal Law No. 69	Healthcare Education Culture Physical education Sports	Digital economy Ecology Agriculture	Manufacturing production	Everything, except for those prohibited by Article 6, Part 1, Federal Law No. 69	
Investment project category	Any project	New project				Any project

Investor's minimum investment	200 RUB million*	250 RUB million	500 RUB million	1,5 RUB bln	5 RUB bln	10 RUB bln
Binding party to an agreement on the protection and promotion of investments	Subject of the Russian Federation	Russian Federation				

\* And no more than 1 billion rubles for the Agreement on the protection and promotion of investments, which is a party to the constituent entity of the Russian Federation, with the exception of the federal cities of Moscow and St. Petersburg.

Compiled by the authors on the materials of the study

Кроме того, ФЗ-69 предусмотрена иерархия представительства государства в качестве стороны СЗПК в зависимости от объема капиталовложений инвестора в проект (табл. 1).

ФЗ-69 выделена категория «новый инвестиционный проект» – это инвестиционный проект, отвечающий одному из следующих условий:

- бюджет капитальных вложений утвержден до даты вступления в силу ФЗ-69, но не ранее 7 мая 2018 г. и заявление о реализации инвестиционного проекта подано инвестором не позднее 31 декабря 2021 г.;
- бюджет капитальных вложений утвержден после даты вступления в силу ФЗ-69 и заявление о реализации инвестиционного проекта подано инвестором не позднее одного года со дня принятия решения о реализации инвестиционного проекта.

СЗПК может быть заключено в отношении инвестиционного проекта, реализующегося в одной из сфер экономики РФ за исключением следующих сфер:

- игорный бизнес;
- производство табачных изделий, алкоголя, жидкого топлива, за исключением жидкого топлива, полученного из угля, а также на установках вторичной переработки нефтяного сырья согласно перечню Правительства РФ;
- добыча сырой нефти и природного газа, за исключением сжигания природного газа;
- оптовая и розничная торговля;
- деятельность организаций финансового сектора, находящихся под контролем Центрального банка РФ, за исключением выпуска ценных бумаг в целях финансирования инвестиционного проекта;
- строительство административно-деловых и торговых комплексов, жилых домов.
- ФЗ-69 предусмотрена возможность возмещения государством затрат, относящихся к реализации инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК, по следующим направлениям:
- создание (модернизация, реконструкция) объектов инфраструктуры, используемых в целях реализации инвестиционного проекта и иных целях, имеющих следующую отраслевую принадлежность:

транспортная, энергетическая, коммунальная, социальная и цифровая;

- плата за привлекаемое инвестором финансирование (кредит, займ, инструменты долгового рынка) на цели предыдущего абзаца.

Предельный размер возмещения государством в любом случае не может быть больше совокупной величины обязательных платежей, таких как налог на прибыль, на имущество, транспортного налога, НДС, ввозных пошлин, акцизов на технику, подлежащих уплате инвестором в бюджет публично-правовых образований в рамках реализации инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК. Одновременно, указанный предельный размер возмещения не может превышать величину фактически понесенных затрат на объекты инфраструктуры в следующих пропорциях:

- для объектов обеспечивающей инфраструктуры, используемых в целях реализации инвестиционного проекта в объеме не более 50 %;
- для объектов сопутствующей инфраструктуры, используемых не только в целях реализации инвестиционного проекта, но и в иных целях в объеме не более 100 %.

Кроме того, ФЗ-69 не ограничены иные меры государственной поддержки, которые могут быть предоставлены в рамках СЗПК, при условии не превышения совокупного размера данных мер поддержки объема капитальных вложений на реализацию инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК.

СЗПК может быть заключено в порядке частной или публичной проектной инициативы.

Частная проектная инициатива предусматривает рассмотрение заявления инвестора о заключении СЗПК без проведения конкурса. При этом для данного формата рассмотрения возможности заключения СЗПК ФЗ-69 предусмотрен ряд ограничений: инвестором может быть исключительно российское юридическое лицо, инвестиционный проект должен быть новым в соответствии с терминами ФЗ-69.

В отличие от рассмотренной частной проектной инициативы, публичная исходит от государства и предусматривает конкурсный отбор государством инве-

стиционных проектов, в целях которых предлагается заключение СЗПК. Первым этапом отсева является оценка соотношения выгод и затрат государства от инвестиционного проекта при реализации с привлечением инвестора или без него. Отклоняются те проекты, реализация которых с привлечением инвестора приводит к большим издержкам для государства, чем без него. Итоговые результаты конкурсного отбора, основываются на всем объеме предоставляемых инвестором документов, включающих в том числе: бизнес-план и финансовую модель инвестиционного проекта, подробную информацию об инвесторе, согласие уполномоченных органов исполнительной власти на заключение СЗПК и иных сведений, предусмотренных условиями конкурса. Победителем конкурса признается заявка инвестора на заключение СЗПК, в рамках которой предложены наилучшие условия реализации инвестиционного проекта по следующим приоритетным параметрам:

- наибольший объем капиталовложений;
- наименьший объем мер государственной поддержки либо отсутствие таковых;
- кратчайшие сроки реализации инвестиционного проекта при наибольшей эффективности.

Необходимо отметить, что одной из важнейших новаций предусмотренной ФЗ-69 является создание государственной информационной системы «Капиталовложения» (ГИС «Капиталовложения») для информационного обеспечения поддержки развития инвестиционной и хозяйственной деятельности, защиты и поощрения капиталовложений в РФ.

ФЗ-69 определена норма – связанные договоры. Под связанным договором понимаются договоры, направленные на содействие реализации инвестиционного проекта, являющегося предметом СЗПК. К таким договорам могут быть отнесены: договоры о предоставлении субсидий, мер государственной поддержки; кредитный договор с банком о предоставлении кредита инвестору по льготной ставке при условии возмещения кредитору недополученного дохода государством; договор с субъектом естественных монополий

В целом, СЗПК и СПИК 2.0 – это организационные договоры, в которых определены права и обязанности инвестора и публично-правовых образований, действующих в лице органов государственной власти (должностных лиц) в отношении инвестора [Отнюкова, 2020].

КОМ НГО – новый инструмент в рамках механизма ДРМ обеспечивающий привлечение инвестиций в генерацию и строительство генерирующих объектов с требуемыми техническими характеристиками на территориях с локальным дефицитом

активной мощности, перечень и описание которых устанавливается решением Правительства РФ<sup>13</sup>.

Согласно Федеральному закону от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ<sup>14</sup> капитальные вложения – это инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Проектное финансирование – получившая широкое распространение технология финансового обеспечения реализации инвестиционных проектов, в рамках которой осуществляются инвестиции в основной капитал, и которая характеризуется значительной долей привлекаемого банковского кредитования (до 80–90 % общего объема инвестиций), а также при которой основным источником погашения кредита (возвратности инвестиций) является денежный поток от реализуемого (финансируемого) инвестиционного проекта [Танасова, Цховребов, 2019].

Субъектами инвестиционной деятельности являются: инициатор инвестиционного проекта, инвесторы, кредиторы, застройщики, заказчики, подрядчики (поставщики, соисполнители), пользователи объектов капитальных вложений и иные заинтересованные лица. При этом субъект инвестиционной деятельности вправе совмещать функции двух и более субъектов.

Основным отличием данного способа финансирования строительства от предыдущих рассмотренных является более широкий набор инструментов финансирования, а также возможность залога объекта инвестирования в целях кредитования. В рамках финансирования с использованием средств капитала могут использоваться не только кредитные продукты, формы государственного стимулирования в виде субсидий, гарантий и льгот, но и продукты финансового (долгового) рынка в виде облигаций, а также коммерческие займы.

Объект инвестирования является собственностью инициатора реализации инвестиционного проекта с ограничением в виде обременения в случае передачи его в залог.

<sup>13</sup> Глоссарий (2021). Ассоциация Некоммерческое партнерство Совет рынка. Режим доступа: <https://www.np-sr.ru/ru/glossary/item/konkurentnyy-otbor-moshchnosti-novyh-generiruyushchih-obektov-komngo> (дата обращения: 08.12.2021).

<sup>14</sup> Федеральный закон от 25.12.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/) (дата обращения: 08.12.2021).

В целях реализации инвестиционного проекта привлекаются подрядчики (поставщики, соисполнители) на условиях, определяемых соглашениями между инициатором и кредиторами, инвесторами.

Необходимо отметить, что увеличение объема банковских инвестиций непосредственно увеличивает деловую активность, что, в свою очередь, способствует экономическому росту за счет перераспределения финансовых ресурсов в реальный сектор экономики [Alam et al, 2021].

Относительно новым финансовым инструментом, в качестве неотъемлемой части зеленого финансирования, являются зеленые облигации. Концепция зеленого финансирования заключается в преобразовании финансовой индустрии, ее ориентировании на устойчивое развитие, экономический рост при одновременном улучшении окружающей и социальной среды. Зеленые облигации – это долговые ценные бумаги с фиксированным доходом, предназначенные для финансирования инфраструктурных проектов, реализуемых в рамках устойчивого развития [Tagizade-Hesari et al, 2021]. Наряду с зелеными облигациями, другими инструментами финансового обеспечения проектов устойчивого развития являются уже упомянутые выше банковские кредиты, государственные субсидии, налоговые льготы и иные формы государственной поддержки, частный капитал, а также программы международной помощи [Shang et al, 2017].

С учетом изложенного очевидно, не смотря на приведенные отличия способов финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов, отдельные аспекты в виде механизмов и инструментов финансового обеспечения, проиллюстрированные авторами на рисунке 1, могут использоваться одновременно и при прямом государственном участии (например, банковские гарантии) и при смешанном

(например, кредит) и при финансировании за счет средств капитала (например, субсидии).

Предлагаемая авторами ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов повышает информативность и облегчает навигацию в сложившейся на текущий момент нормативно-правовой системе РФ, регулирующей рассмотренную в рамках исследования область деятельности.

### Заключение / Conclusion

Подводя итог исследованию, можно констатировать, что сложившаяся в РФ на текущий момент модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов, позволяет решить следующие задачи.

1. Стимулирование экономики путем перераспределения средств в реальный сектор экономики до конечных производителей.

2. Обеспечение разнообразным и необходимым инструментарием заинтересованных сторон, удовлетворяющим их запросам при выборе способов финансирования строительства в целях принятия рациональных управленческих решений по реализации проектов;

3. Предоставление доступа к инструментам зеленого финансирования, обеспечивающих реализацию проектов устойчивого развития, находящегося в фокусе международной повестки и ставшего особенно актуальным на фоне пандемии COVID-19.

Вместе с тем решение указанных задач в целом способствует достижению целевых показателей при реализации национальных целей, определенных Указом, в том числе обеспечивающих структурные изменения экономики и социальной сферы Российской Федерации. Все указанное вместе создает

### Список литературы

- Ажлуни А.М., Борзова Д.А. (2019). Национальные проекты России и их финансирование // *Регион: системы, экономика, управление*. №2 (45). С. 132–133.
- Вдовин И.А., Венглинский Д.Р. (2020). Проблема привлечения внебюджетных инвестиций в национальные проекты // *Бизнес. Общество. Власть*. № 2-3 (36-37). С. 74–86.
- Килингаров В.В. (2018). Актуальные проблемы и тенденции в практике разрешения споров в сфере публично-частного партнерства в России // *Вестник экономического правосудия Российской Федерации*. № 4. С. 62–103.
- Малышев Е.А., Кашурников А.Н. (2015). Финансирование проектов развития электроэнергетической отрасли //

### References

- Alam M.S., Rabbani M.R., Tausif M.R., and Abey J. (2021), “Banks’ performance and economic growth in India: a panel cointegration analysis”, *Economies*, vol. 9, no. 1, pp. 1–13. <https://doi.org/10.3390/economies9010038>
- Azhluni A.M., and Borzova D.A. (2019), “National projects of Russia and their financing”, *Region: systemy, ekonomika, upravlenie*, no. 2 (45), pp. 132–133. (In Russian).
- Filatova I., Nikolaichuk L., Zakaev D., and Ilin I. (2021), “Public-private partnership as a tool of sustainable development in the oil-refining sector: Russian case”, *Sustainability*, vol. 13, no. 9, art. 5153. <https://doi.org/10.3390/su13095153>

Вестник Забайкальского государственного университета. № 5 (120). С. 110–118.

Мальшев Е.А., Подоиницын Р.Г. (2013). Экономические механизмы обновления и развития основных фондов в энергетике // Экономика региона. №3 (35). С. 198–207. <https://doi.org/10.17059/2013-3-18>

Наумцева Е.Г., Кудлай В.А., Кузнецова З.А. (2020). Финансово-правовые аспекты сделок синдицированного кредитования в рамках Программы «Фабрика проектного финансирования» // Банковское право. № 2. С. 54–67. <https://doi.org/10.18572/1812-3945-2020-2-54-67>

Отнюкова Г.Д. (2020). Правовые формы привлечения и поощрения инвестиций // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. №7. С. 90–97. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2020.71.7.090-097>

Седова М.Л. (2020). Финансирование национальных проектов // Экономика. Налоги. Право. Т. 13, №3. С. 17–27. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27>

Танасова А.С., Цховребов М.П. (2019). Банковское регулирование операций проектного финансирования // Банковское право. № 5. С. 49–59. <https://doi.org/10.18572/1812-3945-2019-5-49-59>

Тихонов К.С. (2007). Государственные гарантии инвестиций в системе мер расширенного воспроизводства электроэнергетики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. №4. Т. 5, №. 4-3. С. 357–361.

Alam M.S., Rabbani M.R., Tausif M.R., Abey J. (2021). Banks' performance and economic growth in India: a panel cointegration analysis // *Economies*, V. 9, No. 1. Pp. 1–13. <https://doi.org/10.3390/economies9010038>

Filatova I., Nikolaichuk L., Zakaev D., Ilin I. (2021). Public-private partnership as a tool of sustainable development in the oil-refining sector: Russian case // *Sustainability*. V. 13, No. 9. Art. 5153. <https://doi.org/10.3390/su13095153>

Liu Ch. (2021). Infrastructure public-private partnership (PPP) investment and government fiscal expenditure on science and technology from the perspective of sustainability // *Sustainability*. V. 13, No. 11. Art. 6193. <https://doi.org/10.3390/su13116193>

Shang M., Hwang B.G., Zhu L.A. (2017). A global review of sustainable construction project financing: policies, practices, and research efforts // *Sustainability*. V. 9, No. 12. Art. 2347. <https://doi.org/10.3390/su9122347>

Taghizadeh-Hesary F., Yoshino N., Phoumin H. (2021). Analyzing the characteristics of green bond markets to facilitate green finance in the Post-COVID-19 world // *Sustainability*. V. 13, No. 10. Art. 5719. <https://doi.org/10.3390/su13105719>

Kilinkarov V.V. (2018), “Current problems and trends in litigation and dispute resolution in public-private partnerships in Russia”, *Vestnik ekonomicheskogo pravosudiya Rossiiskoi Federatsii*, no. 4, pp. 62–103. (In Russian).

Liu Ch. (2021), “Infrastructure public-private partnership (PPP) investment and government fiscal expenditure on science and technology from the perspective of sustainability”, *Sustainability*, vol. 13, no. 11, art. 6193. <https://doi.org/10.3390/su13116193>

Malyshev E.A., and Kashurnikov A.N. (2015), “Financing of projects of development electrical power branch”, *Transbaikalian State University journal (Bulletin of ZabGU)*, no. 5 (120), pp. 110–118. (In Russian).

Malyshev E.A., and Podoynitsyn R.G. (2013), “Providing investment attractiveness of renewal and development of fixed assets in the energy sector”, *Economy of Regions*, no. 3 (35), pp. 198–207. (In Russian). <https://doi.org/10.17059/2013-3-18>

Naumtseva E.G., Kudlay V.A., and Kuznetsova Z.A. (2020), “Financial law aspects of syndicated lending transactions within the framework of the Project Financing Factory Program”, *Banking Law*, no. 2, pp. 54–67. (In Russian). <https://doi.org/10.18572/1812-3945-2020-2-54-67>

Otnyukova G.D. (2020), “Legal forms of attracting and promoting investment”, *Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, no. 7, pp. 90–97. (In Russian). <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2020.71.7.090-097>

Sedova M.L. (2020), “Financing of national projects”, *Economics, Taxes. Law*, vol. 13, no. 3, pp. 17–27. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27>

Shang M., Hwang B.G., and Zhu L.A. (2017), “A global review of sustainable construction project financing: policies, practices, and research efforts”, *Sustainability*, vol. 9, no. 12, article. 2347. <https://doi.org/10.3390/su9122347>

Taghizadeh-Hesary F., Yoshino N., and Phoumin H. (2021), “Analyzing the characteristics of green bond markets to facilitate green finance in the Post-COVID-19 world”, *Sustainability*, vol. 13, no. 10, art. 5719. <https://doi.org/10.3390/su13105719>

Tanasova A.S., and Tskhovrebov M.P. (2019), “Banking regulation of project financing operations”, *Banking Law*, no. 5, pp. 49–59. (In Russian). <https://doi.org/10.18572/1812-3945-2019-5-49-59>

Tikhonov K.S. (2007), “State guarantees of investments in the system of measures for expanded reproduction of the electric power industry”, *Economic Herald of Rostov State University*, vol. 5, no. 4-3, pp. 357–361. (In Russian).

Vdovin I.A., and Venglinskiy D.R. (2020), “The problem of raising private investments in national projects”, *Business, Society, Government*, no. 2-3 (36-37), pp. 74–86. (In Russian).

## Regional development dynamics: university-business cooperation strategies

**Afag G. Karimli**

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5079-0096>, e-mail: [karimliafag@gmail.com](mailto:karimliafag@gmail.com)

Azerbaijan State Economic University, 6, Istiglaliyyat St., Baku AZ1000, Republic of Azerbaijan

---

### Abstract

---

In today's world, with the globalisation process, the functions of higher education institutions have changed within the framework of new strategies and cooperation models. In this process, the potential of higher education institutions to increase local, regional, national and international development and competitiveness, especially through their innovation development capabilities, becomes increasingly important. Universities, within the framework of their education, research and innovation missions, have defined their role in regional development by developing other cooperation models. The most effective way of transferring the knowledge produced in the academic field to the production process is to provide university-business cooperation. The cooperation in question both ensures the rational use of scarce resources and constitutes the driving force of national and regional development. Higher education institutions reflect political, socio-economic and cultural characteristics of the region. Universities have to respond to the opportunities presented in the regional context by developing research agendas that reflect these characteristics and to be the focal point of the regional innovation system and trigger the process. In this study, university business world cooperation models and the effects of these formations on the regional economy are examined.

---

**Keywords:** university-business cooperation, regional development, triple helix, higher education institution, innovations, research and development, socio-economic level, government, university, industry, economic development, invention

---

**For citation:** Karimli A.G. (2022) Regional development dynamics: university-business cooperation strategies. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 66–73. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-66-73](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-66-73)

---



Получено: 17.01.2022

Статья доработана после рецензирования: 22.02.2022

Принято: 05.03.2022

## Динамика регионального развития: стратегии сотрудничества университета и бизнеса

**Афаг Гулоглан Керимли**

Канд. экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5079-0096>, e-mail: [karimliafag@gmail.com](mailto:karimliafag@gmail.com)

Азербайджанский Государственный Экономический Университет,  
AZ1000, ул. Истиглалят, 6, г. Баку, Азербайджанская Республика

---

### Аннотация

---

В современном мире с процессом глобализации функции высших учебных заведений изменились в рамках новых стратегий и моделей сотрудничества. В этом процессе все более важным становится потенциал высших учебных заведений для повышения местного, регионального, национального и международного развития и конкурентоспособности, особенно благодаря их возможностям инновационного развития. Университеты в рамках своей образовательной, исследовательской и инновационной миссии определили свою роль в региональном развитии, разработав другие модели сотрудничества. Наиболее эффективным способом передачи знаний, произведенных в академической сфере, в производственный процесс является обеспечение сотрудничества между университетом и бизнесом. Такое сотрудничество не только обеспечивает рациональное использование ограниченных ресурсов, но и является движущей силой национального и регионального развития. Высшие учебные заведения отражают политические, социально-экономические и культурные особенности региона. Университеты должны реагировать на представленные в региональном контексте возможности, путем разработки программ исследований, отражающих эти характеристики, быть координационным центром региональной инновационной системы и запускать процесс. В данном исследовании рассматриваются модели сотрудничества университетов с деловым миром и влияние этих образований на региональную экономику.

**Ключевые слова:** университетско-деловое сотрудничество, региональное развитие, тройная спираль, высшее учебное заведение, инновации, исследования и разработки, социально-экономический уровень, государство, университет, промышленность, экономическое развитие, изобретение

**Для цитирования:** Керимли А.Г. Динамика регионального развития: стратегии сотрудничества университета и бизнеса//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 66–73. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-66-73

---

© Керимли А.Г., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



### Introduction

In the process of social development, universities served in different models within the framework of the mission assigned to them. In this context, universities, which basically assumed the function of education and training in the Middle Ages, focused on the research function in the axis of the modernisation project initiated with the change of the universal ideology from Christianity to modern experimental sciences and the development of the understanding of the nation state until the 17th century [Han, 2017]. Despite the differences in the mission of the university in the historical development process, it is generally accepted that university activities are shaped around three basic functions [Dulupcu, 2006]: (1) Education; (2) Scientific research; (3) Public goods and services (sustaining culture).

Public services offered to society by higher education institutions can be classified as follows.

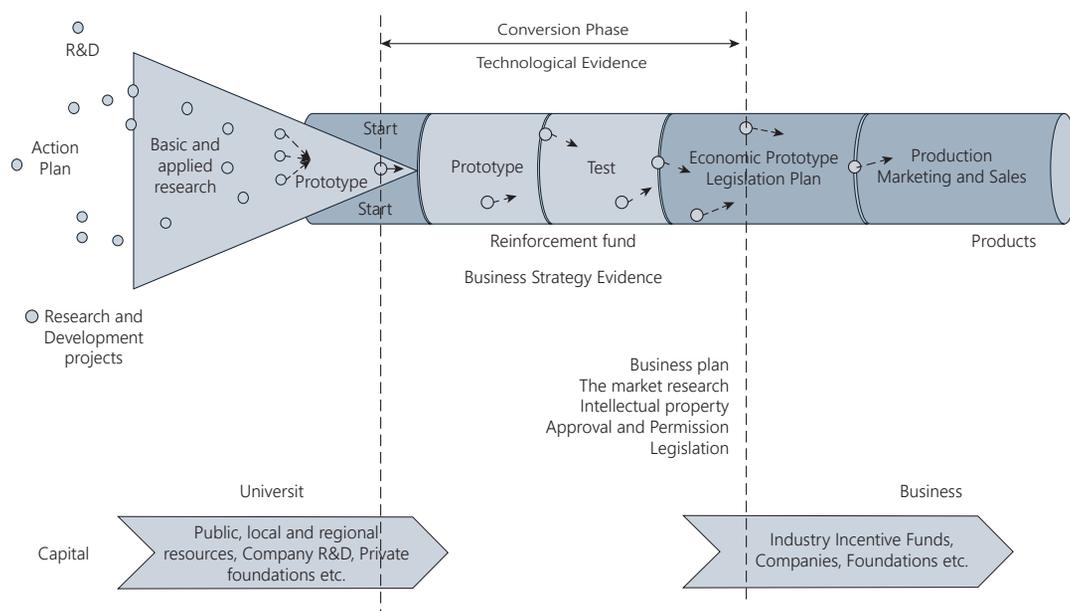
1. Education service.
2. Health care provided by university hospitals.
3. Developing the innovations needed by the industrial sector (especially in the defense of the country where the defense industry serves).
4. Increasing regional development with an innovation-oriented and entrepreneurial university approach.
5. Assuming a defensive role such as improving the quality of life and standards, protecting the natural and cultural heritage, and being sensitive to social problems.

The phenomenon of innovation, which is the result of the information age, is becoming a competitive element in the global economy day by day. In this context,

it is important to increase innovation performance in both national and regional development. Knowledge-oriented management and development is realized with the cooperation of university-business world developed within the framework of the region-specific interaction [Fixari et al, 2009]. At this point, it is important to develop not only the service quality of higher education institutions in education, but also their capacity to develop innovation, their R&D activity potential, their potential to create technology and qualified workforce in line with the needs of the industrial sector, and to develop their decisive role in regional development.

### Global Expansion in the Information Age: University-Business Cooperation

Reflecting scientific and technological studies into the production process is on the basis of increasing international competitiveness by ensuring sustainable growth and development in the information age. A study that started on an intellectual basis within the university is reflected in the industrial sector as a product/service and technological development at the end of a certain research and development process [Bursalioğlu, 2013]. At this point, the most effective way of transferring the knowledge produced in the academic field to the production process is to provide university-industry cooperation. While this cooperation ensures the rational use of scarce resources, it also provides universities with a field of application for existing research, on the other hand, it constitutes the driving force of national and regional development.



Source: [Kiper, 2010]

Figure 1. Information Value Chain from Intellectual Process to Market Process

In today's world, where knowledge-based international competition is accelerating, the development of university-business cooperation accelerates the commercialization of academic research and creates significant effects both for the region and for stakeholders (Table 1).

Since the early 1980s, cooperation programs covering universities, private sector organisations and the public sector have begun to be developed throughout the world, within the framework of research and development activities. While providing support within the framework of the "Targeted Socio-Economic Research Program (TSER)", which aims to expand joint

research institutions and increase cooperation among European Union member countries; Research/technology exchange is strengthened through cooperation between universities, industry and national research institutes within the framework of Japan's Science and Technology Basic Plan; In the USA, collaborative and contractual partnerships to be established by university – industry research centers within the framework of a liberal and competitive approach are supported.

Table 1

### The Impact of University-Business Cooperation on Stakeholders

Effects by Degree	Business (Industry)	University
<b>Primary Effects</b>		
Industrial value and know-how (prototype, knowhow, solutions)	√	√
Scientific discovery and increase in knowledge	-	√
Academic output (book, paper, title)	-	√
Access to scientific knowledge and expertise	√	-
Scientific problem solving and consulting	√	-
New or expanded collaborations	√	√
Access to research tools	√	√
Solving industry-oriented problems	-	√
Increasing demand for academic and industrial outputs	√	√
Revision in education programs	-	√
More funding for postgraduate research	-	√
Increase in joint research with industry	-	√
<b>Secondary Effects</b>		
Change in long-term R&D strategies	√	√
Change in the model of university industrial relations	√	√
Increase in research experience	√	√
University-industry personnel movement	√	√
Specialized centers	√	√
Increased investment in external information resources	-	√
New and more R&D ideas	√	√
Transition to the understanding of interdisciplinary work at the university	-	√
Employment increase at universities	-	√
Interdisciplinary work and capacity increase	√	√
Increase in university-industry R&D expenditures	√	√
<b>Tertiary Effects</b>		
Changes in the organisation and space of R&D	√	-
Differentiation in product market and competition	√	-
Cultural change	√	√
An increase in the background resource from third institutions	√	√
Changes in university organisation and strategies	-	√

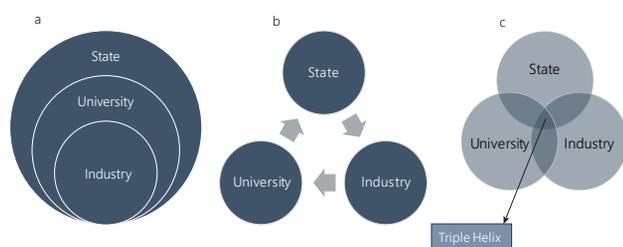
Source: [Kiper, 2010]

## Triple Helix Model

Initially, most countries based their innovation systems on a triple helix model, in which the state greatly influences the relationship and performance between university and industry. As a matter of fact, innovation requires multi-faceted interaction and connection between various actors, especially business world, universities and government. The most important contribution to the literature on this interaction has been the notion of the “Triple Helix” [Sabour, 2005], which was revealed by and became prominent after the second half of the 1990s.

The Triple Spiral Model is intertwined with the aim of promoting academic research and sustainable development, and has been shaped on the axis of university, industry and state, which are represented as intersecting rings. The entrepreneurial university, a product of the said actors, transcends the boundaries of the education and research function with a basic academic mission; especially within the framework of the economic and regional development mission, it contributes significantly to the systematic production of scientific knowledge and the re-establishment of the knowledge base [Leydesdorff and Etzkowitz, 2001].

Etzkowitz and Leydesdorff [2001] dealt with the state-university-industry relations in three chronologically consecutive processes [Fixari et al, 2009]: (2a), the model in which the nation-state manages relations between sectors by including university and industry segments. (2b) refers to a model in which the state plays a less dominant role and each institution’s relationship with other institutions is framed. (2c), the three constantly evolving domains are complex and flexibly interacting at different levels; It represents the development-oriented and innovative model, in which each actor operates to achieve their own institutional goals as well as the definitive goals of other institutions.



Source: [Fixari et al, 2009]

**Figure 2.** State-University-Industry Relations Network

In the axis of the Triple Spiral Model, the role of the “knowledge producer university” in terms of regional innovation system and therefore regional development can be summarised as follows [Durgut, 2007].

1. **Regional Aggregation:** The aforementioned element refers to the establishment of new companies, the settlement of new or existing companies in the university region, the capitalisation of knowledge (transformation into capital) as a result of physical proximity, and thus the formation of capital accumulation projects.

2. **Human Capital Accumulation:** The aforementioned element refers to the combination of knowledge capitalization activities, the establishment of new companies, the diversification of programs that support economic mobility, the development of training programs to meet regional needs, the employment of students/graduates who know the region, and the creation of region-based learning processes.

3. **Governance:** The aforementioned element means identifying the weak and strong aspects on an institutional basis, combining the industrial sector and the state on the innovation strategy platform, and thus motivating the regional innovation strategy on the basis of knowledge capitalisation. In this context, the effectiveness of governance is increased with the contribution to the socio-cultural texture of the region.

4. **Cultural Norms:** This element refers to the traditional knowledge-based university-industry-state interaction. At this point, another important benefit of the university, which is engaged in the region, on regional development is the concept of “learning economy/region”, and economic success is associated with individual skills and knowledge transfer between groups.

## University-Industry Cooperation and Regional Development Interaction

Universities contribute to the economic development of their region through education, research, invention, non-formal education and other activities they carry out in accordance with their mission. In the process of globalisation, countries and companies adapt to the changing environment and strengthen their creative and innovative attitudes [Dahlstrand and Jacobsson, 2003]. While these innovative and competitive institutional attitudes forced universities to integrate education, research and innovation triad on a micro basis, they led to a change in approaches to higher education on a macro basis (Table 2). In today’s liberal economies, universities are partners of the state and private sector and are considered as the dynamo of regional development.

As seen in the historical and intellectual development process, higher education institutions reflect the physical, socio-economic and cultural characteristics of the region. Universities need to respond to the opportunities presented in the regional context by developing research agendas that reflect these characteristics. At this point, the region is perceived as a research laboratory that provides both national and international competitive advantage [Doutriaux, 2003].

Table 2

Analytical Approaches to Higher Education

	Traditional Approach	Regional Innovation System Approach
Basic Thought	R&D efforts lead to innovation and commercialisation; thus resulting in better economic performance	The interaction process between different networks, continuous learning processes and innovation-driven arrangements such as political incentives gives confidence to increase economic growth, technological dynamism and competitiveness
Innovation Overview	To make clear the division of labor between the stages in the production process. There is a linear flow of processes and there is no feedback loop in the innovation process	Innovation is an iterative process characterized by trial-and-error method and increasing cohesion at each stage. Users are actively involved in the innovation process. It operates in a continuous feedback loop from users to manufacturers
Overview of the Higher Education Role	A higher education institution is considered a source of academic information and a provider of education. It focuses on two performance indicators: research success (publication) and scientific application in production (patent)	Higher education institution is accepted as a regional system builder in direct interaction with social stakeholders. The focus is on system production and development. Innovation is perceived as learning/invention between stakeholders. They are seen as institutions that enable regional innovation

Source: [Caniëls ve Bosch, 2011]

The Effect of University-Industry Cooperation on Regional Development

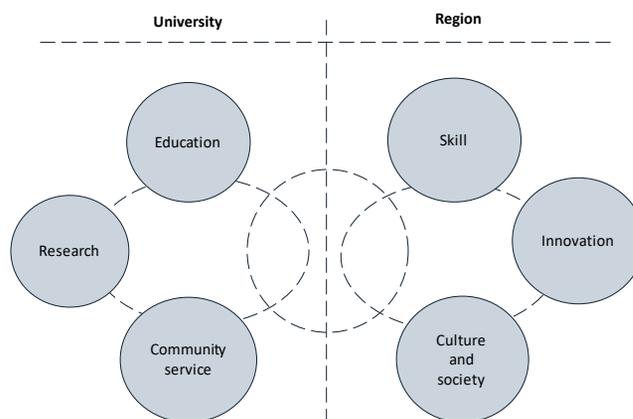
In the global information society, economic development strategies focus on regions, metropolises and knowledge clusters. Leading higher education institutions in these regions are held responsible for the production and transfer of new knowledge as global actors. This rising hierarchy of universities supports the hierarchy of cities and regions. In these circumstances, the important construct is to establish the regional responsibilities of universities with a global position. Thus, the polarization in the knowledge economy can be reversed and the innovation process of universities can be associated with regional development [Looy et al, 2003]. In terms of supporting regional development, innovation systems require an interaction network that brings together the processes of producing and disseminating knowledge and activities that provide commercial value among various actors.

Universities play a unique role by bringing together different elements of national policy regarding culture and social inclusion, research and innovation, education and training for the region and civil society (Figure 3). The responsibility of universities in regional development emerges in different dimensions [Marmolejo and Puukka, 2009].

1. Generating knowledge by research and using it through technology transfer
2. Graduate employment in the region, localized learning process limited to work-related education, training, knowledge transfer and professional development with continuous education
3. Sustainable development based on cultural and social development and innovation, creating an environment of social integration.

Universities create indirect or induced effects in some places through public activities directed at research, education and society. Its subject can be classified

according to regional effects, different regional subsystems: (a) political (participation of academics and students in domestic political life); (b) demographic (population size, establishment and mobility); (c) economic; (d) infrastructural (such as housing, traffic, library); (e) cultural (expanding market for cultural goods and services); (f) educational (education quality and education participation rate); (g) social (quality of life, the entertainment industry, the impact of students and academics on social life) [Tavoletti, 2007].



Source: [Marmolejo ve Puukka, 2009]

Figure 3. Multidimensional Regional Responsibility Network of Higher Education Institutions

Florax [1987], in his study in which he defined the university as a regional driving force, evaluated the possible effects of establishing a university in a region in eight different dimensions [Pellenbarg, 2005] (Table 3).

Regional development studies carried out within the scope of providing regional competitive advantage, institutional development, improving innovation capabilities, benefiting from technological change and increasing regional cooperation should be supported by the regional innovation system. Regional innovation system;

Multidimensional Regional Impact Dimensions of Universities

Regional Impact of the University	Example
Political	Improvement of the political process, increased public participation in the political process, change in the political structure
Demographic	Change in birth and death rates, higher mobilisation, migration movement
Economy	Labor mobility, labor market, industrial structure, impact on regional income. Expenditures for the purchase of goods and services made by the University; knowledge marketing, companies established to commercialise the knowledge and skills of the university (secondary effect)
Infrastructure	Impact on housing, traffic, healthcare, retail
Culture	Higher supply of cultural goods and services, impact on the cultural environment
Attractiveness	Creating a regional identity, impact on the image of the region, providing prestige to the region
Education	Quality change with impact on participation
Social	Impact on quality of life, impact on students' socialization

Source: [Pellenbarg, 2005]

(a) supply (researchers, universities, science centres); It consists of three parties: (b) demand (firms, industry, innovation beneficiary markets) and (c) intermediary (innovation support institutions, regulatory agencies, financial institutions) [Telli Üçler and Karaçor, 2015]. In order to ensure sustainable economic development at the national level, the economic effects of the university-industry cooperation to be developed within the framework of the regional innovation system at the local / regional level are also important.

The most striking examples of local economic development stimulated by university research are the Stanford University-affiliated electronic cluster in Silicon Valley and Route 128 of the Massachusetts Institute of Technology near Boston. In this case, local university studies not only serve to widen the employment base, but also increase the average income levels significantly. These are successful examples. However, there are universities (such as Johns Hopkins University in Baltimore) that, despite having well-respected research programmes, have a relatively low impact on the high-tech industry for the local economy [Hill, 2006].

## Conclusion

Higher education institutions, which are important actors of the information society, are important at local, regional, national and international levels, especially through the cooperation initiatives they provide within the framework of their changing mission. As a matter of fact, within the framework of the changing mission, not only the education and training service quality of higher education institutions, but also innovation development capacities, R&D activities, technology and qualified workforce creation capabilities that meet the needs of the industrial sector, establishment of the re-

gional innovation system and the development of its decisive role in sustainable regional development are increasing day by day increases its importance.

Although different methods and strategies have been developed for university-industry cooperation, the triple spiral model (state-university-industry) is the most effective and widely applied in ensuring sustainable regional development. In the first stage of the model implementation process, the state should prepare a legal infrastructure. For example, a legal regulation prohibiting the use of lead for the promotion of the environmentally compatible electronics industry mobilises the private sector in this direction. The state can also strengthen its guiding function, which it bases on legal regulations, with incentive practices. The R&D demand of the private sector can be met by making joint research centers or research contracts with universities. Thus, universities, on the one hand, offer their research infrastructure and data information set to the service of the private sector, on the other hand, strengthen their R&D and innovation-based institutional cooperation. As a result, it is seen that the incentive and regulation mechanisms of the state encourage close and intense cooperation between companies and universities, thus serving regional development.

In addition, formations such as the development of the regional innovation system, innovative environment, industrial zone, cluster, technopolis-technopark also serve the purpose of sustainable regional development. In order to increase the effectiveness for the purpose of regional development, it is important to develop organisational structures and good governance strategies that will ensure the effective functioning of the model, as well as choosing the appropriate university-industry cooperation model.

условия для дальнейшего планомерного развития государства [Ажлуни, Борзова, 2019].

### References

- Aybarç Bursahoğlu S. (2013), *Comparative efficiency analysis of higher education public expenditures in Turkey and European Union countries*, Gazi Bookstore, Ankara, Turkey, pp. 45–48.
- Caniëls M., and Bosch H.V.D. (2011), “The role of higher education institutions in building regional innovation systems”, *Papers in Regional Science*, vol. 90, no. 2, pp. 271–286. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2010.00344.x>
- Dahlstrand A.L., and Jacobsson S. (2003), “Universities and technology-based entrepreneurship in the Gothenburg region”, *Local Economy*, vol. 18, no. 1, pp. 80–90. <https://doi.org/10.1080/0269094032000073816>
- Doutriaux J. (2003), “University-industry linkages and the development of knowledge clusters in Canada”, *Local Economy*, vol. 18, no. 1, pp. 63–79. <https://doi.org/10.1080/0269094032000073843>
- Dulupcu M.A. (2006), “Regionalization (management) versus (new) regional (governance)ism (governance)”, *Regional Development and Governance Symposium*, METU Faculty of Architecture TEPAV, Ankara, Turkey, pp. 233–256.
- Durgut M. (2007), “Regional innovation system framework of university-industry cooperation”, *Erciyes University Kayseri Information and Research Center Symposium*. Available at: <https://inovasyon.info/metin-durgut/315-universite-sanayi-isbirliginin-bolgesel-inovasyon-sistemi-ercevesi-ana-metin> (accessed 25.01.2022).
- Fixari D., Lefebvre P., and Pallez F. (2009), “Competitiveness clusters and new approaches to public research: uncertainties in the development of the triple helix in France”, *International Colloquium Clusters and Regional Development*, Paris, pp. 15–16.
- Han J. (2017), “Technology commercialization through sustainable knowledge sharing from university-industry collaborations, with a focus on patent propensity”, *Sustainability*, vol. 9, no. 10, article 1808. <https://doi.org/10.3390/su9101808>
- Hill K. (2006), *University Research and Local Economic Development, Arizona State University's Productivity and Prosperity Project (P3)*, Arizona, USA, 40 p.
- Kiper M. (2010), *University-Industry Cooperation in the World and in Turkey and University-Industry Joint Research Centers Program (ÜSAMP)*, *Turkey Technology Development Foundation*, TTGV, Ankara, Turkey, pp. 32–33; 45–48.
- Leydesdorff L., and Etzkowitz H. (2001), “The transformation of university-industry-government relations”, *Electronic Journal of Sociology*, vol. 5, no. 4. Available at: <http://hdl.handle.net/10150/106531> (accessed 27.01.2022).
- Looy B.V., Debackere K., and Andries P. (2003), “Policies to stimulate regional innovation capabilities via university-industry collaboration: an analysis and an assessment”, *R&D Management*, vol. 33, no. 2, pp. 209–229. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00293>
- Marmolejo F., and Puukka J. (2009), “Supporting the contribution of higher education to regional development: lessons from an OECD review of 14 regions throughout 12 countries”, *Revista de Economia*, vol. 35, no. 3, pp. 59–71. <https://doi.org/10.5380/re.v35i3.16708>
- Pellenbarg P.H. (2005), “How to calculate the impact of a University on the regional economy. A case study of the University of Groningen, the Netherlands”, *Conference on Knowledge and Regional Economic Development*, Regional Quantitative Analysis Research Group, University of Barcelona, June 9–11, 22 p.
- Sabour M. (2005), *The impact of globalisation on the mission of the university*, In Zajda J.I. (Ed). *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*, Springer, Netherlands, pp. 189–205. [https://doi.org/10.1007/1-4020-2960-8\\_12](https://doi.org/10.1007/1-4020-2960-8_12)
- Tavoletti E. (2007), *The local and regional economic role of Universities: the case of the University of Cardiff*, Università di Macerata, Dipartimento di Studi Sullo Sviluppo Economico, Working Paper no. 9.
- Telli Üçler Y., and Karaçor Z. (2015), *University-Industry Cooperation Methods in Regional Development: A Research in Konya Universities and Industry*, *Journal of Selçuk University Social Sciences Vocational School*, vol. 18, no.1, pp. 89–116.

# Применение инструментов машинного обучения и иммерсивных технологий в менеджменте

**Соснило Андрей Игоревич**

Канд. ист. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5319-6911>, e-mail: [AISosnilo@fa.ru](mailto:AISosnilo@fa.ru)

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Санкт-Петербургский филиал),  
197198, Съезжинская ул., 15, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация,

Университет ИТМО, 197101, Кронверкский пр. 49, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

---

### Аннотация

---

В статье рассмотрен опыт применения инструментов машинного обучения и иммерсивных технологий в менеджменте: идентифицированы направления развития, изучена динамика внедрения технологий и практик применения, проанализированы риски их применения. В исследовании использованы общенаучные и специальные методы, сравнительный анализ и метод систематизации. Проведен анализ отечественного и зарубежного опыта применения данных технологий в сфере управления. В результате исследования определены основные направления, в рамках которых происходит развитие применения данных инструментов; сформулированы угрозы и недостатки практики применения указанных инструментов и технологий. Сделан вывод, что большинство из описанных технологий способны существенно повысить эффективность деятельности организации, выявить скрытые взаимосвязи, более продуктивно управлять сотрудниками в сфере найма, отбора, обучения персонала, мотивации и развития талантов, совершенствования корпоративной культуры, обеспечения безопасности организации и др. Также отмечено, что применение отдельных технологий может использоваться для давления на сотрудников, вторжения в частную жизнь, административного давления в связи с занимаемой политической позицией, персональной медицинской информацией и пр., и поэтому требует выработки взвешенной политики с привлечением всех заинтересованных сторон.

---

**Ключевые слова:** иммерсивные технологии, менеджмент, машинное обучение, эффективность, практики применения, международный опыт, риски, угрозы

---

**Для цитирования:** Соснило А.И. Применение инструментов машинного обучения и иммерсивных технологий в менеджменте//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 74–84. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-74-84

---



# Application of machine learning tools and immersive technologies in management

Andrey V. Sosnilo

Cand. Sci. (Hist.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5319-6911>, e-mail: [AISosnilo@fa.ru](mailto:AISosnilo@fa.ru)

Financial University (Saint-Petersburg branch), 15, Syezjenskaya, Saint Petersburg 197198, Russia

ITMO University, 49, Kronverkskiy, Saint-Petersburg 197101, Russia

---

## Abstract

---

The article considers the experience of using machine learning tools and the application of immersive technologies in management: the development areas have been identified, the dynamics of the technologies and application practices implementation has been studied, the risks of their application have been analysed. The study uses general scientific and special methods, comparative analysis and systematisation method. An analysis of the domestic and foreign experience in the application of these technologies in the field of management has been carried out. As a result of the study, the main directions have been identified, within the framework of which, the application of these tools is developed, threats and disadvantages of the application practice of these instruments and technologies have been formulated. It has been concluded that most of the technologies described in the study are able to significantly improve the organisation's efficiency, identify hidden relationships, more productively manage employees in the field of hiring, selection, personnel training, motivation and development of talents, improving corporate culture, to ensure the organisation's security, etc. It has been also noted that the application of individual technologies can be used for pressure on employees, invasion of privacy, administrative pressure due to a political position, personal medical information, etc. and requires a balanced policy with the involvement of all interested parties.

---

**Keywords:** immersive technologies, management, machine learning, efficiency, application practices, international experience, risks and threats

---

**For citation:** Sosnilo A.V. (2022) Application of machine learning tools and immersive technologies in management. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 74–84. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-74-84](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-74-84)

---



## Введение / Introduction

Мир вступил в эру цифровизации, происходят глобальные революционные изменения в сфере экономики. Сквозные технологии, то есть технологии, которые могут применяться в совершенно разных экономических сферах, начинают развиваться все стремительнее и приобретают все больший масштаб.

В силу высокой цены доступ к ним получили крупнейшие корпорации мира и компании разработчики, но на основе успешных результатов в процесс включаются все новые и новые участники, осваиваются более узкие ниши и решаемые задачи. О том, к чему приведет этот процесс и с какими последствиями придется столкнуться мировой экономической системе и правительствам, размышляют в основном в развитых странах.

В Европе уже осознали глубину проблемы и запустили пилотные эксперименты по введению базового дохода в Германии и Финляндии. Столько же людей как прежде в производстве не потребуется. Практически все новые заводы запускаются либо полностью автоматизированными, либо с очень большой долей автоматизации. И по мере снижения цен на робототехнику, доля таких производств, будет только возрастать. Чем более высокий уровень оплаты труда в конкретной стране, тем выше будет заинтересованность компаний в автоматизации труда. Этот процесс с одной стороны повышает эффективность компаний, а с другой — подрывает спрос из-за потери работы или снижения доходов граждан.

Возможность сохранить работу или успешно трудоустроиться в будущем отчасти станет привилегией в связи с сокращением рабочих мест. Развитые страны находятся на первом отрезке преобразования рынка труда, но эффективность применения данных технологий, сама направляет бизнес по данному вектору развития. Остановить или направить в нужное русло эти процессы могут только национальные правительства или договоренности на международном уровне. Сценарий развития «красного мира» (предполагающий наиболее радикальные изменения) от PwC предполагает, что к 2025 г. может начаться пик реструктуризаций и разделения промышленных компаний за десятилетие, к 2030 г. лишь 9 % американцев будут работать на полной рабочей ставке<sup>1</sup>. Около 60 % респондентов проведенного компанией социологического исследования, считают, что есть риск, того, что существенная часть

сотрудников ее лишится из-за технологического развития и автоматизации<sup>2</sup>.

Фактически классическая капиталистическая система в ее финансовом представлении перестала функционировать классическим образом в 2020 г. во время экономического спада, вызванного пандемией, а ее отдельные элементы еще раньше (отрицательные процентные ставки центральных банков, программы «количественного смягчения» ФРС США и др.). Центральные банки начали пополнять свои балансы акциями и корпоративными облигациями, что не является общепринятой практикой. Вместо нового экономического кризиса, когда погибли бы слабые и зависимые от внешнего финансирования «зомби компании», в мировой экономической системе сложилась ситуация растущего фондового рынка на фоне мощнейшего экономического падения. Причиной этого является объемное монетарное стимулирование экономики США. Подобное соотношение, когда стоимость активов фондового рынка превышала общемировой ВВП, заканчивались падением фондовых рынков (великая депрессия 1929 г., пузырь доткомов 2000 г.). Последние восемь лет фондовый рынок находится в зоне переоцененности, при чем сейчас она на самом пиковом значении за всю историю. На данный момент одним из основных факторов, определяющих продолжающийся рост фондовых рынков, является переходящая на рынки ликвидность, а также падение доходностей других финансовых инструментов, которое подталкивает экономических субъектов к вложению средств в рынок ценных бумаг. С расширением политики отрицательных процентных ставок центральных банков мира, инвестиционным, хеджевым, пенсионным фондам и банкам некуда вкладывать свои активы, чтобы получить доход, почти все они вложены в фондовые рынки. И это только усугубляет ситуацию.

Так называемые умные деньги с помощью инструмента обратного выкупа акций выходили последний год из акций на максимальных значениях их стоимости. Значительное число частных инвесторов, наоборот, вкладывали средства в рынок, и многие из них даже получили хорошие доходы от его роста. Согласно отчету Центрального банка Российской Федерации, число клиентов, имеющих брокерские счета в Российской Федерации за третий квартал 2020 г. увеличилось на 27 % по сравнению с третьим кварталом предыдущего года

<sup>1</sup> Доклад Будущее рынка труда. Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. (2018). PwC Россия. С. 10–11.

<sup>2</sup> Там же.

и составило 7,6 млн счетов<sup>3</sup>. В этом экономическом алогичном хаосе становится все сложнее принимать управленческие решения, поэтому менеджеры и инвесторы все чаще ищут информационную поддержку у цифровых решений. Фондовый рынок является лишь небольшой частью, где такие инструменты начали применяться уже давно и доля роботов, которые осуществляют торговые сделки в США превысила 75 %<sup>4</sup>. Крупные инвестиционные фонды создают специализированные, рекомендательные системы на основании информации которых принимают инвестиционные решения.

Крупные корпорации все больше начинают полагаться на цифровые инструменты в разных сферах менеджмента. Часто это оказывается сопряжено со слежением за сотрудниками компаний. Одни разработчики направляют свои усилия на решение проблем в области управления персоналом, другие разрабатывают умные устройства, такие как бейджи, позволяющие отслеживать активность работников, третьи занимаются автоматизацией бизнес-процессов, благодаря чему можно заменять целые отделы на роботов и голосовых ассистентов, чат-ботов и другие сервисы, четвертые занимаются решением вопросов безопасности. Далее рассмотрены перечисленные направления технологического развития.

### **Основные направления применения технологий машинного обучения и иммерсивных технологий в менеджменте / The main areas of application of machine learning technologies and intensive technologies in management**

Менеджменту всегда присущи сложности, связанные с психологией личности. Человек является нелинейной системой и предсказать его поведение на 100 % невозможно. Уникальность развития личности, ее психо-эмоциональные черты, являются основой того, что при ситуации, например, увольнения разные люди поведут себя по-разному. Один при увольнении заплачет и тихо покинет компанию, а другой вернется в офис и расправится с руководством, третий совершит самоубийство на фоне депрессии, воздействия медикаментов или психического заболевания.

<sup>3</sup> Информационно-аналитический материал «Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг» за 3й квартал 2020 г. (2020). Центральный банк Российской Федерации. № 3. 29 с.

<sup>4</sup> Торговые алгоритмы. Будущее финансового рынка. (2019). Эксперт. № 34.

Естественно, проблемы такого рода очень редки, но проблемы поиска, отбора, найма и увольнения, управления карьерным ростом, обучения персонала, развития талантов сотрудников, реализации их идей и потенциала, мотивации персонала, развития корпоративной культуры, все это остается актуальными вопросами управления, где применение новых инструментов может повысить общую эффективность управления компанией и высвободить финансовые ресурсы для ее дальнейшего развития.

Следует дать пояснение нескольким используемым в исследовании понятиям. Под глубоким машинным обучением понимают алгоритмы машинного обучения для моделирования высокоуровневых абстракций с применением многочисленных нелинейных преобразований [Deng and Yu, 2014]. То есть, по сути, это алгоритмы программ, которые могут вносить в себя изменения самостоятельно для выполнения поставленной задачи. На первоначальном этапе машинного обучения специалисты маркируют и структурируют данные и помогают программе понять правильность выполнения поставленной задачи, далее она способна действовать самостоятельно в выполнении одних и тех же повторяющихся задач. Многоуровневые алгоритмы глубокого машинного обучения, которые отвечают за анализ разных данных и выполнение разных операций, напоминают нейроны мозга человека, их называют искусственными нейронными сетями. Сети способны сами классифицировать информацию на разных уровнях и сопоставлять ее. Дальнейшее развитие данного направления, вероятно, может привести к созданию искусственного интеллекта.

Алгоритмы глубокого машинного обучения являются подрывным революционным изобретением и приведут к эпохальным изменениям практически во всех сферах человеческой деятельности<sup>5</sup>. Практическая значимость применения данных технологий является крайне обширной и будет возрастать по мере расширения их внедрения.

Одним из направлений применения технологий машинного обучения в бизнесе стала предиктивная (предсказательная) аналитика персонала – анализ информации на основе различных данных с использованием научных методов теории игр, статистики, данных датчиков, видеорекамер и др. данных и их интерпретация, выявление скрытых взаимосвязей с помощью алгоритмов машинного обучения для предсказательных целей. Система подаст информационный сигнал, что конкретный

<sup>5</sup> A future that works: automation, employment, and productivity. (2017). McKinsey Global Institute (MGI). 24 p.

сотрудник подумывает сменить место работы, еще до того, как сотрудник уволится или проинформирует о своих намерениях руководство. Для многих компаний текучка кадров является большой проблемой. Каждый раз, когда из компании уходит хороший сотрудник, она многое теряет, начиная от элементарных затрат на поиск нового сотрудника, его обучение, временных затрат на его адаптацию и заканчивая утраченным потенциалом развития талантов сотрудника.

Помимо этого, в структуре компании всегда есть звенья, которые выпадают из ее слаженной работы. Есть люди, которые занимают значимые должности, но выполняют минимум полезной работы. В крупных компаниях всегда есть сотрудники, которые хотя и являются подчиненными, но фактически выполняют роль руководителей. Они самостоятельно инициатируют собственные проекты, взаимодействуют с другими подразделениями для решения текущих задач, постоянно осуществляют коммуникацию с коллегами, оцениваются ими как профессионалы высокого уровня. Все эти скрытые подчас от глаз руководства компании закономерности, могут быть раскрыты с помощью инструментов предиктивной аналитики.

Наиболее широко машинное обучение применяется в финансовой сфере для «скоринга» клиентов, то есть их оценки с точки зрения платежеспособности. Системы самостоятельно анализируют кредитную историю, доходы клиента, другие факторы и данные, которые подключены к системе. В результате мы имеем ситуацию, когда автоматизированные системы с элементами искусственного интеллекта самостоятельно принимают решение об одобрении кредита.

Глава Сбербанка в рамках форума посвященного развитию искусственного интеллекта обнародовал данные о том, что в 2019 г. все поданные заявки от физических лиц, которые поступили в банк, были рассмотрены в автоматическом режиме. Относительно юридических лиц процесс одобрения кредитов менее автоматизирован и процент составляет меньше 35. При этом компания ставит задачу уже к 2022 г. довести долю обработки заявок по кредитам юрлицам до 70 %. В Сбере за данное направление отвечают специализированные лаборатории: RPA и искусственного интеллекта.

В ВТБ создано управление перспективных алгоритмов машинного обучения департамента анализа данных и моделирования. Банк использует информационные системы на основе машинного обучения в большинстве бизнес-процессов. С помощью них формируются предложения по кредитам, а также принимается автоматизированное решение по одобрению кредита. Так же, как в Сбере запущены

сервисы голосовых помощников, которые заменили многих сотрудников колл-центров, чат-боты. Технологии задействованы для распознавания и обработки входящих и внутренних документов.

Эффективность интеллектуальных систем предсказания действий сотрудников основана на прошлом, система основывается на аналогии с уже происходившими ситуациями, при отходе от типичной ситуации, она пока оказывается бесполезной и требует вмешательства человека.

Российский разработчик информационных систем Skillaz смог в 2020 г. реализовать совместный проект с банком ВТБ в сфере интеллектуальных рекрутинговых технологий. За счет внедрения интеллектуальных систем банк перешел к массовому автоматизированному рекрутингу на начальные позиции<sup>6</sup>.

Программа проводит оценку кандидатов на основе заложенных критериев и позволяет осуществить профилирование к наиболее подходящей должности. Система обучена на основе цифровых профилей лучших сотрудников банка, занимающих разные должности, и выстраивает предсказательные модели эффективности кандидатов в компании на определенной позиции в перспективе. Согласно данным официального сайта банка в 2020 г. с помощью автоматизированной системы рекрутинга персонала в банк было нанято более 1 000 кандидатов или 35 % новых сотрудников всей региональной сети банка.

Для банка является крайне актуальным вопрос массового найма на стартовые позиции, куда каждый год принимается более 4 000 сотрудников. Автоматизация процесса рекрутинга позволила банку более чем в два раза ускорить процесс найма сотрудников и сократить временные затраты. Дальнейшая стратегия развития компании предусматривает интеграцию использованной системы в единое информационное пространство для решения других управленческих задач.

Агентство недвижимости «33 слона» также использует автоматизированные системы для набора стажеров в обучающий центр, для чего при традиционном подходе пришлось бы потратить много человека-часов: обзвонить много тысяч соискателей и пригласить их на собеседование.

Сущность «предиктивной» аналитики заключается в том, чтобы на основе диагностической информации определить факторы и параметры, которые

<sup>6</sup> ВТБ (2020). ВТБ запустил технологию найма персонала на основе искусственного интеллекта. Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2020/09/2020-09-28-vtb-zapustil-tekhnologiyu-nayma-personala-na-osnove-iskusstvennogo-intellekta/> (дата обращения: 08.01.2022).

влиять на прогнозируемое событие. Например, в страховании автомобилей это могут быть стаж вождения, возраст, пол. Недавно, на основе получаемой статистической информации, российские страховщики попытались внедрить дискриминационные коэффициенты для женщин, так как по статистике они чаще попадали в дорожно-транспортные происшествия. И это показывает, что технологии могут нести не только рост эффективности, но и социальные угрозы, поскольку распространение цифровизации неизбежно приведет к общему скорингу граждан. Сходные системы начали разрабатываться и применяться в Китае для составления социального рейтинга граждан. При негативном развитии событий в данной сфере в обществе может возникнуть «цифровой концлагерь», об этих угрозах необходимо помнить и продумывать последствия применения таких технологий. Граждане Китая, получившие в силу различных жизненных обстоятельств низкий социальный рейтинг, утратили возможность выезда за границу, приобретения билетов на самолет и поезд, поступление их детей в частные школы и др. возможности.

В других российских агентствах недвижимости роботизированная система автоматизации бизнес-процессов (RPA) была применена для автоматизации проверки документов, которые подготавливают менеджеры по продажам. Раньше для проверки пакета документов по сделкам с недвижимостью требовался отдельный отдел, который проверял правильность оформления этих документов. После автоматизации этот отдел был заменен на одного робота, который включается раз в месяц и за несколько часов выполняет всю необходимую работу.

Согласно данным исследования, проведенного департаментом информационных технологий города Москвы в 2019 г., 79 % опрошенных компаний малого бизнеса и 86 % средних, знают о технологии автоматизации бизнес-процессов (RPA). При этом более половины средних компаний (52 %) и 41 % малых смогли применить данную технологию в своей деятельности<sup>7</sup>.

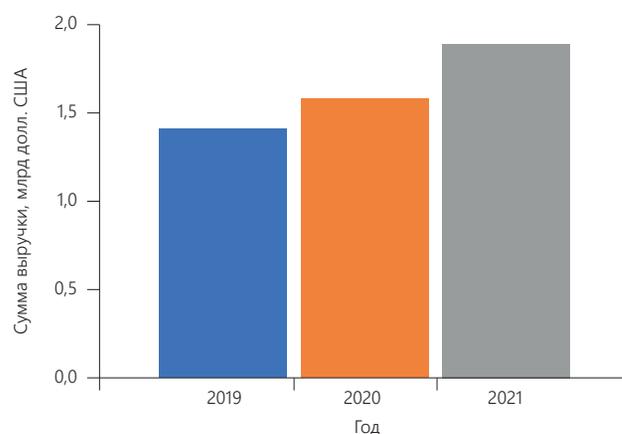
По данным KPMG, количество бизнесов в РФ, которые внедрили RPA с 2017 г., увеличилось двукратно. Также в планах 54 % опрошенных организаций России заняться внедрением RPA в ближайшие два года<sup>8</sup>.

В маркетинге данные технологии помогают компаниям сегментировать покупателей по геолокации,

сделать рекламу более эффективной, предсказательные системы рекомендуют пользователям товары в онлайн-магазинах, предлагают посмотреть фильмы в онлайн-кинотеатрах, исполнителей и композиции в музыкальных сервисах, скоро это освою и сервисы по знакомству, поэтому, возможно, муж или жену люди смогут выбрать себе на основании автоматизированной информации. Amazon, Alibaba, Netflix, Spotify и другие компании уже в полной мере используют возможности предсказательной аналитики и будут в дальнейшем только совершенствовать данные системы для извлечения новой ценности из накапливаемых данных.

### Динамика роста мирового рынка / Global market growth dynamics

По оценке международного аналитического агентства Gartner, мировой рынок RPA в 2021 г. достиг 1,8 млрд долл. США, а в 2022 г. достигнет 2,4 млрд долл. США. Под воздействием глубокого машинного обучения технология автоматизации бизнес-процессов преобразуется в более сложную интеллектуальную роботизацию бизнес-процессов и расширяет перечень решаемых прикладных задач. По данным Gartner, 60 % организаций с выручкой более 1 млрд долл. США уже применяют роботизацию бизнес-процессов, агентство прогнозирует, что к 2030 г. 80 % проектных задач будут роботизированы [Gartner, 2021] (рис.1–2).



Источник: [Gartner, 2021] / Source: [Gartner, 2021]

**Рис. 1.** Динамика изменения доходов компаний от продажи программного обеспечения RPA, млрд долл. США  
Figure 1. Dynamics of changes in the income of companies from the sale of RPA software, billions USD

<sup>7</sup> *Применение технологии RPA московским бизнесом.* (2019). ICT. Moscow и Департамент информационных технологий города Москвы. С. 2

<sup>8</sup> *KPMG* (2019). Цифровые технологии в российских компаниях. Режим доступа: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2019/01/digital-technologies-in-russian-companies-survey.html> (дата обращения: 04.01.2022).

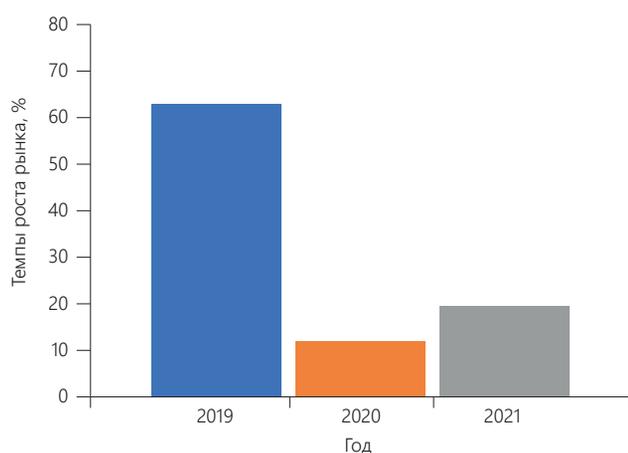
Таблица 1

**Динамика роста мирового рынка программного обеспечения 2019–2021 гг.**

Table 1. Dynamics of growth of the global software market 2019–2021

Год / Year	Объем рынка, трлн долл. США / Market volume, trillion USD
2019	3,74
2020	3,87
2021	4,00

Источник: [IDC, 2021] / Source: [IDC, 2021]



Источник: [Gartner, 2021]

**Рис. 2.** Динамика роста мирового рынка RPA в 2019–2021 гг. (в %)

Figure 2. Growth dynamics of the global RPA market in 2019–2021 (in %)

**Угрозы и риски применения технологий машинного обучения и иммерсивных технологий / Threats and risks of using machine learning and immersion technologies**

Второе направление технологического развития, которое реализуется в современном менеджменте, — разработка устройств, отслеживающих активность сотрудников компании. Для отслеживания используются разные методы, специальные детекторы и сенсоры могут отслеживать местонахождение бейджей сотрудников, уровень освещенности, использование переговорных комнат, продолжительность разговоров сотрудников, создавать тепловые карты перемещения сотрудников и пр. Одним из разработчиков таких устройств является компания Enlighted. Устройства компании установлены в 350 компаниях, около 15 % из которых являются крупнейшими компаниями США. Размещение

таких детекторов и сенсоров может быть различным, например, они могут быть встроены в осветительные приборы, которые могут зафиксировать движение, использование энергии, автоматически настроить яркость освещения в помещении и отследить поведенческие особенности сотрудников.

Компании начинают применять носимые устройства браслеты, бейджи и сенсоры, которые способны распознать усталость и даже депрессию у конкретного сотрудника. Крупные американские компании, такие как Bank of America, IBM, BP, Barclays, Target начали предлагать своим сотрудникам в рабочее время одевать трекеры от компании-производителя товаров для спорта Fitbit, которая занимала более 50 % на данном рынке. В 2019 г. Google купила эту компанию за 2,1 млрд долл. США и стала ближе на шаг к слежению не только за поисковыми запросами пользователей, но и к началу биологического отслеживания людей, их жизненных показателей здоровья, эмоционального состояния и настроения.

Корпорация Amazon, славящаяся своей жесткой «военной» корпоративной культурой, недавно запатентовала браслет, отслеживающий местоположение сотрудника на работе и распознающий движения рук.

Британский журналист в 2016 г. попробовал вникнуть в проблемы низкооплачиваемой работы и устроился на один из складов компании Amazon и в 2018 г. опубликовал книгу об особенностях работы в компании [Bloodworth, 2018].

В своей книге он рассказал, что сотрудники компании должны были носить портативное устройство, которое позволяло отследить эффективность деятельности сотрудника по таким критериям, как скорость передвижения и скорость поиска заказа.

По словам журналиста, менеджеры анализировали деятельность сотрудников и предупреждали их, если те оказались среди 10 % худших. Во время работы автор пришел к выводу, что для того, чтобы выполнять требуемые нормативы, необходимо передвигаться по складу почти бегом, при этом бегать сотрудникам запрещалось и за это их наказывали. Журналист написал, что посещение туалета отмечалось как простой и на складе он даже находил бутылку с мочой, которую забыл кто-то из сотрудников, хотевших сэкономить время на посещении туалета. После публикации книги в издании «Business Insider» поступили письма еще более чем от 30 человек, которые подтвердили слова журналиста о жестком контроле за сотрудниками в Amazon.

Отдельные компании вышли на новый уровень в использовании технических устройств на работе. Компания из США Three Square Market предложила сотрудникам на добровольной основе бесплатно

вести себе под кожу микрочипы. Между большим и указательным пальцами сотрудникам имплантировали микроустройство размером с рисовое зерно. Как ни удивительно, но из 90 сотрудников штаб-квартиры компании, решение о чипировании приняли 72 человека. По данным компании, чипы могут быть использованы сотрудниками для прохода в офис и открытия дверей, авторизации на рабочем месте.

Китайские компании также начали применять сенсоры, которые встроены в шлемы сотрудников. Данные сенсоры позволяют фиксировать сигналы активности мозга, определять уровень утомленности сотрудника, нахождение в стрессе, проявление гнева и других эмоций. Одна из компаний сферы энергетики Китая применила данные технологии для определения количества перерывов в работе и их продолжительность. Также технологию применили для повышения безопасности пассажирских перевозок на высокоскоростных поездах для мониторинга усталости и потери сосредоточенности машинистов поездов.

Компания Humanize решила сконцентрироваться на аналитике персонала и занялась разработкой умного бейджа, который носит сотрудник. Бейдж может зафиксировать рабочее время, проводимое вне рабочего места, зафиксировать разговоры сотрудника в компании. В возможности устройства входит анализ тональности голоса сотрудника, степень рабочей активности и даже тестирование на употребление алкоголя.

Компания Delivego, занимающаяся доставкой еды применила отслеживание эффективности курьеров, работающих в компании. Это привело к тому, что сотрудники, обеспечивающие более высокий сервис, стали получать приоритетные заказы.

Практика применения подобных устройств постоянно расширяется и превращается в необходимость для получения высокооплачиваемой работы по всему миру. Сотрудникам приходится соглашаться на слежение за их продуктивностью с помощью технических устройств или программного обеспечения.

К аналитике персонала подключаются все более совершенные программные комплексы, в том числе на базе элементов искусственного интеллекта. В частности, британская компания StatusToday предложила программное решение, позволяющее расширить горизонт отслеживания от рабочей документации, до учета рабочего времени. Программа анализирует предыдущую активность сотрудника, создает определенный портрет его поведения и сопоставляет с текущей деятельностью. Это позволяет выявить определенные отклонения от стандартного поведения сотрудника, которое может быть

связано с определенной деловой нечистоплотностью. Например, если сотрудник начинает копировать очень большие объемы файлов на внешний носитель, это может быть угрозой информационной безопасности компании и программа сигнализирует менеджеру о таком факте. Программа может понять, что сотрудник открыл вредоносное программное обеспечение или ссылку в электронной почте. Страховая компания Hiscox с помощью данного программного обеспечения смогла выявить активность аккаунта сотрудника, который уже уволился из компании.

Аналогичной разработкой занимается отечественная компания VocaTech, разрабатывающая аудиобеджи. Среди компаний, которые применили их разработку находится девелоперская компания, строящая жилые дома «Мангазея Девелопмент». Успешность проектов компании, в том числе зависит от уровня обслуживания клиентов. Для различных должностей в компании использовались разные критерии оценки, поскольку, например, для должности администратора важнее вежливость и качественное обслуживание, создание благоприятной для клиентов обстановки. Для менеджеров более подходящими являются такие критерии как проведение по этапам продаж, выявление потребностей, демонстрация возможностей и ценности, пояснение условий сделки.

Описанные выше практики вызывают определенные разногласия в обществе и разные позиции, что приводит к началу судебных разбирательств. Примером может служить решение Европейского суда по правам человека о том, что работодатели имеют право просматривать деловую переписку своих сотрудников в рабочее время, а также имеют право законно уволить сотрудника за общение в соцсетях в рабочее время.

При этом решения судов также разнонаправлены и зависят от конкретной страны. Так, в Германии Федеральный суд по разрешению трудовых конфликтов принял решение, признающее незаконной практику установки для слежения за персоналом клавиатурных шпионов — кейлогеров.

Выводы из описанного ранее достаточно просты: компании и дальше будут стремиться повысить свою эффективность и будут использовать для этого все доступные им инструменты.

Современное программное обеспечение позволяет осуществлять контроль над деятельностью сотрудников. Самая простая категория программного обеспечения составляет список использованных программ и посещенных сайтов, более расширенные версии составляют список получателей электронных

писем, публикации, размещаемые сотрудниками в соцсетях, демонстрируют активность нажатий на клавиатуру. В целом данное программное обеспечение направлено на визуализацию активности сотрудников для менеджеров.

Однако разработчики не останавливаются на создании программ с ограниченным нравственными нормами функционалом. Многие разработчики позволяют вести наблюдение за деятельностью сотрудников в полном объеме, а именно, видеть, что открыто на рабочем столе, слушать, что происходит в кабинете, включать при желании камеру, просматривать все введенные на клавиатуре символы. Среди такого программного обеспечения можно упомянуть Kickidler, которая позволяет на экране компьютера руководителя видеть сетку из экранов сотрудников и просматривать действия любого из них. При необходимости можно увеличить любой экран и посмотреть в деталях, чем сейчас занят сотрудник. Сходными функциями обладают такие сервисы как: Hubstaff, Interguard, Work Examiner, StaffCop, Enterprise и Clever Control.

Принципиальным различием можно считать, ставит ли работодатель в известность сотрудников об установке такого программного обеспечения или нет. Также часть программ сама информирует работника о том, какая именно активность фиксируется, а некоторые, например, WorkSmart, информирует сотрудника о выводах, которые ей сделаны в форме графиков и диаграмм.

Получаемая работодателями информация может быть также использована при увольнении сотрудника как повод при возникновении такой необходимости (ухудшение экономических условий, снижение рентабельности и т.п.)

Часть программных продуктов распространяют отслеживание на геолокацию сотрудников с помощью рабочих телефонов и приложений на них. Например, компания Мегафон предлагает работодателям воспользоваться услугой «Контроль кадров» за абонентскую плату. Как сама компания ее описывает: «Если у вас есть разъездные сотрудники, с услугой «Контроль Кадров» вы сможете отслеживать их местоположение, координировать маршруты их перемещений и контролировать выполнение поставленных задач»<sup>9</sup>.

Однако некоторые работодатели пытаются принудить сотрудников использовать отслеживающие приложения даже в нерабочее время. Так, в Британии разгорелся скандал из-за увольнения сотруд-

ницы компании Intermex, которая отказалась использовать приложение для мобильного телефона. Сотрудница посчитала это вмешательством в частную жизнь и потребовала взыскать с компании через суд полмиллиона долл. США<sup>10</sup>.

Очевидно, что инструменты, построенные на глупом машинном обучении в состоянии повышать эффективность труда сотрудников, но одновременно может возникать тотальная зависимость подчиненных от руководства. По этой причине с участием профсоюзов, должны быть выработаны общие рамки применения таких инструментов для сдерживания безнравственного и безответственного поведения работодателей. Данные проблемы активно обсуждаются в западной литературе [Brynjolfsson, and McAfee, 2014; Furman, 2016].

Системы, работающие на базе элементов искусственного интеллекта, такие как Enable помогают менеджменту проводить оценку производительности каждого сотрудника присваивая рейтинг от 0 до 100, система может проанализировать как работа каждого влияет на работу остальных. Такая информация может быть использована при повышении сотрудника или при проведении сокращения штата компании. Однако слабость данных систем на данный момент состоит в том, что они подходят для анализа повторяющихся процессов, но не подходят для более сложных, где выполняются более творческие задачи.

Yahoo, которая перевела своих сотрудников на удаленную работу, утверждает, что продуктивность сотрудников становится ниже. Тем не менее, для более точного и полного анализа должно пройти больше времени. Многие компании в условиях пандемии приняли решение не просто временно перевести своих сотрудников на удаленную работу, но и закрепить этот формат на постоянной основе.

Под иммерсивными технологиями понимаются погружение в виртуальную или дополненную реальность, создающее эффект присутствия.

Говоря об иммерсивных технологиях, необходимо отметить, что технологии виртуальной реальности за последние пять лет приобрели большую популярность в обучении персонала, особенно востребованы они оказались в сфере обеспечения безопасности и охраны труда, так как позволяют отработать навыки с погружением в созданную на основе реальной среду при этом без угрозы жизни и здоровью. Перечень направлений, в реализации которых компании начинают использовать виртуальную реальность

<sup>9</sup> Мегафон (2021). Контроль кадров. Режим доступа: <https://kk.megafon.ru/new/landing> (дата обращения: 13.01.2022).

<sup>10</sup> Хабр (2015). Работника уволили за отключение GPS приложения, которое следило за ним 24 часа в сутки (в нерабочее время). Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/379249/> (дата обращения: 13.01.2022).

(VR), постоянно пополняется, кадровые подразделения получают возможность существенно сократить затрачиваемое время на обучение и адаптацию новых специалистов, при этом высвобождая время на реализацию других задач. Самая большая экономия возникает у компаний, которые ранее использовали тренинги и зачастую были вынуждены оплачивать еще и транспортные и командировочные расходы своих сотрудников, направляемых на обучение. Виртуальная реальность позволяет отойти от этой практики без потери качества обучения, а иногда преуспевая традиционные методики существенно.

Иммерсивные технологии стали, мощным и многообещающим инструментом, используемым в образовательном процессе, благодаря их уникальным технологическим характеристикам [Чернышева и др., 2017]

Новый виток развития происходит в сфере образования [Бакин, 2020; Корнилов, Попов, 2018], где падение цен на шлемы виртуальной реальности и создание качественного образовательного контента позволяют привлекать все большее количество образовательных учреждений и обучающихся для реализации образовательного контента. Ежегодно появляются все новые и новые проекты с использованием технологии виртуальной реальности [Мулленко, Шиков, 2016] в рамках различных учебных дисциплин, пилотные программы по использованию виртуальной реальности запустили многие отечественные школы и вузы.

Дополненную реальность активно начал применять промышленный комплекс для уменьшения совершаемых ошибок [Sirakaya, 2018]. Очки дополненной реальности применили такие крупные

компании, как Боинг, Форд, Фиат, Фольксваген и др. Это позволило существенно сократить брак и повысить эффективность.

### Заключение / Conclusion

Для недопущения неправомерного давления на сотрудников и дискриминации, которое может приводить к нарушению норм этики и морали, вторжению в частную жизнь, использованию получаемой информации против сотрудников, которое могло бы привести к негативным социальным последствиям, необходимо начать выработку общей взвешенной политики применения большинства описанных технологий.

К выработке таких решений следует привлечь профессиональные союзы, некоммерческие организации, уполномоченные по правам человека, общественные советы и палаты, промышленные палаты, заслуженных юристов, представителей государственных органов, самих работодателей и других заинтересованных лиц.

С расширением практики применения данных технологий будут возникать не только положительные эффекты, связанные с экономией фонда оплаты труда, улучшением качества выполнения автоматизированных операций, скоростью обработки данных и улучшением сервиса, но и негативные социальные последствия, связанные с потерей рабочих мест. В социуме будет происходить постепенная ротация кадров в пользу других более востребованных профессий, однако, при массовой автоматизации будет происходить общее сокращение рабочих мест и рост социальной напряженности.

### Список литературы

Бакин М.В. (2020). Иммерсивные технологии в развитии социальной эмпатии и образования // Международный научно-исследовательский журнал № 10-2 (100). С. 16–19. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.100.10.037>

Иванова А.В. (2018). Технологии виртуальной и дополненной реальности: возможности и препятствия применения // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 3 (106). С. 88–107. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-3-88-107>

Корнилов Ю.В., Попов А.А. (2018). VR-технологии в образовании: опыт, обзор инструментов и перспективы применения // Инновации в образовании. № 8. С.117–129.

### References

Bakin M.V. (2020), “Immersive technologies in the development of social empathy and education”, *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal*, no. 10-2 (100), pp. 16–19. (In Russian). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.100.10.037>

Bloodworth J. (2018), *Hired: Six months undercover in low-wage Britain*, Atlantic Books, UK, 280 p.

Bockholt N. (2017), *VR, AR, MR and what does immersion actually mean?*, Cross-media, Global, Media & Entertainment, Technology, Industry Perspectives, pp.78.

Brynjolfsson E. and McAfee A. (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, W. W. Norton & Company, USA, 320 p.

- Мулронко Р.А., Шиков А.Н. (2016). Проблемы применения технологий виртуальной реальности в образовании // Электронный научный журнал. №12-1(15). С. 169–176.
- Чернышева М.В., Львов Л.В., Чернов В.А. (2017). Применение технологий виртуального обучения для повышения качества образования // Современная высшая школа: инновационный аспект. Т. 9, № 2 (36). С. 54–63. <https://doi.org/10.7442/2071-9620-2017-9-2-54-63>
- Bloodworth J. (2018). *Hired: Six months undercover in low-wage Britain*. Atlantic Books. 280 p.
- Bockholt N. (2017). VR, AR, MR and what does immersion actually mean? // Cross-media, Global, Media & Entertainment, Technology, Industry Perspectives. Pp.78.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. 320 p.
- Deng, L., Yu, D. (2014). Deep learning: methods and applications // Foundations and Trends in Signal Processing. V. 7, No. 3-4. Pp. 197–387.
- Furman J. (2016). Is this time different? The opportunities and challenges of artificial intelligence // *AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial Intelligence Technologies. Complex & Intelligent Systems*. V. 1, No. 1. Pp. 57–68. <https://doi.org/10.1007/s40747-016-0005-9>
- Gartner says worldwide robotic process automation software revenue to reach nearly \$2 billion in 2021 // Gartner. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-21-gartner-says-worldwide-robotic-process-automation-software-revenue-to-reach-nearly-2-billion-in-2021> (дата обращения: 17.01.2022).
- Gordon R. J. (2016). *The rise and fall of American growth: The U.S. standard of living since the Civil War*. Princeton: Princeton University Press. 784 p. <https://doi.org/10.1515/9781400888955>
- Sirakaya M., Sirakaya D.A. (2018). Trends in educational AR studies: a systematic review // *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, vol. 6, no. 2. Pp. 60–74. <https://doi.org/10.17220/mojet.2018.02.005>
- Kornilov Yu.V., and Popov A.A. (2018), “VR-technologies in education: experience, review of instruments and application prospects”, *Innovatsii v obrazovanii*, no. 8, pp. 117–129. (In Russian).
- Chernysheva M.V., Lvov L.V., and Chernov V.A. (2017), “The use of technology of virtual teaching for improving the quality of education”, *Sovremennaya vysshaya shkola: innovatsionnyi aspekt*, vol. 9, no. 2 (36), pp. 54–63. (In Russian). <https://doi.org/10.7442/2071-9620-2017-9-2-54-63>
- Deng, L., and Yu, D. (2014), “Deep learning: methods and applications”, *Foundations and Trends in Signal Processing*, vol. 7, no. 3-4, pp. 197–387.
- Furman J. (2016), “Is this time different? The opportunities and challenges of artificial intelligence”, *AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial Intelligence Technologies. Complex & Intelligent Systems*, vol. 1, no. 1, pp. 57–68. <https://doi.org/10.1007/s40747-016-0005-9>
- Gartner says worldwide robotic process automation software revenue to reach nearly \$2 billion in 2021, *Gartner*. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-21-gartner-says-worldwide-robotic-process-automation-software-revenue-to-reach-nearly-2-billion-in-2021> (accessed 17.01.2022).
- Gordon R. J. (2016), *The rise and fall of American growth: The U.S. standard of living since the Civil War*, Princeton University Press, Princeton, USA, 784 p. <https://doi.org/10.1515/9781400888955>
- Ivanova A.V. (2018), “VR & AR technologies: opportunities and application obstacles”, *Strategic decisions and risk management*, no. 3 (106), pp. 88–107. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-3-88-107>
- Mulronko R.A., and Shikov A.N. (2016), “Problems of using virtual reality technologies in education”, *Elektronnyi nauchnyi zhurnal*, no. 12-1 (15), pp. 169–176. (In Russian).
- Sirakaya M., Sirakaya D.A. (2018), “Trends in educational AR studies: a systematic review”, *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, vol. 6, no. 2. pp. 60–74. <https://doi.org/10.17220/mojet.2018.02.005>

## Глобализация как фактор эволюции концепций маркетинга

Алешина Ирина Викторовна

Канд. экон. наук, доц., ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7868-0665>,  
SPIN-код: 8123-5024, e-mail: [ialyoshina@gmail.com](mailto:ialyoshina@gmail.com)

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

---

### Аннотация

---

Цель исследования – поиск логики эволюции концепции маркетинга в контексте глобализационных процессов XX–XXI вв. в интересах определения формирующейся парадигмы маркетинга, значимой для российских реалий. Глобализация рынков, экономики и общественной жизни трактуется как объективная реальность, детерминированная научно-техническим прогрессом. Представлена и охарактеризована последовательность четырех этапов развития экономической глобализации. Эволюция концепций рыночной ориентации бизнеса американских компаний, традиционно лидеров мировых рынков, рассматривается на фоне разворачивания этих четырех этапов эволюции глобализации последнего столетия, обусловленной серией промышленных революций. В контексте развития глобализационных процессов дана сравнительная характеристика семи концепций маркетинга – от совершенствования производства до холистического маркетинга. Представлена последовательность смены доминант маркетинга в России с начала построения рыночной экономики 1990-х гг. – от маркетинга импорта к маркетингу импортозамещения и экспортно-ориентированному маркетингу. Исследование построено на основе анализа источников с пересекающейся тематикой глобализации и маркетинга, в том числе в сфере глобальных сетей ценности. Отмечено сближение этих областей знаний в процессе глобализации и экспансии цифровых рынков. Определены особенности парадигмы маркетинга эпохи цифровой глобализации и ее значение для глобального позиционирования российского бизнеса и платформизации бизнес-моделей российской деловой активности. Сделан вывод об актуальности холистической концепции маркетинга в решении задач цифровизации экономики и цифровой трансформации управления в России.

---

**Ключевые слова:** глобализация, глобальные сети ценности, инновации, цифровая глобализация, концепции маркетинга, глобальная платформизация, США, Россия

---

**Для цитирования:** Алешина И.В. Глобализация как фактор эволюции концепций маркетинга//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 85–100. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-85-100](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-85-100)

---



# Globalisation as a factor of marketing concepts' evolution

Irina V. Alyoshina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7868-0665>, e-mail: [ialyoshina@gmail.com](mailto:ialyoshina@gmail.com)

State University of Management, 99, Ryazansky prospect, Moscow 109542, Russia

---

### Abstract

---

The research aims to reveal the logic of the marketing concepts' evolution in the context of globalization processes of the XX–XXI centuries in order to identify the emerging marketing paradigm, meaningful for Russian realities. The globalization of markets, the economy and public life is interpreted as an objective reality determined by scientific and technological progress. The sequence of four stages in the development of economic globalization has been presented and characterised. Marketing concepts' evolution of American companies, traditional leaders of world markets, is viewed in the process of unfolding of four-stage evolution of globalization during the last century, determined by a series of industrial revolutions. In the context of the globalization processes development, a comparative description of seven marketing concepts has been given – from improving production to holistic marketing. The sequence of changes of marketing dominants in the Russian Federation since the beginning of market economy development in the 1990s has been presented, – from marketing of import to import-substitution marketing and export-oriented marketing. The research is based on the analysis of sources with overlapping themes of globalisation and marketing, including the field of global value networks. The convergence of these areas of knowledge in the process of globalization and of digital markets' expansion has been noted. The features of the marketing paradigm in the age of digital globalization and its significance for the Russian business global positioning and for its business models' global platformisation have been determined. The conclusion has been made about the importance of the holistic marketing concept for solving the problems of digitalisation of the economy and digital management transformation in the Russian Federation

---

**Key words:** globalisation, global value networks, innovations, digital globalisation, marketing concepts, global platformisation, USA, Russia

---

**For citation:** Alyoshina I.V. (2022) Globalisation as a factor of marketing concepts' evolution. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 85–100. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-85-100

---



## Введение / Introduction

Глобализация и цифровизация всех сфер жизни общества обуславливают растущую нестабильность и неопределенность деловой среды XXI в. Состояние национальной экономики сегодня зависит от успеха национального бизнеса в масштабах международных рынков и детерминировано качеством менеджмента и маркетинга не только на практическом и оперативном, но и на концептуальном, теоретическом уровнях. Идеология и ценностные приоритеты развития экономики и общества, концепты ориентации бизнеса лежат в основе устойчивого экономического роста.

Развитие рыночной экономики в Российской Федерации (далее – РФ) – это более чем тридцатилетняя история теории и практики маркетинга как концепции, философии и методологии бизнес-администрирования в стране, где, собственно, формирование и функционирование рынков и институтов рыночной экономики отлично от стран развитой рыночной экономики, прежде всего, США, – традиционного идеолога и лидера практики маркетинга. Проблема оценки возможностей, барьеров и угроз, а также результатов и перспектив трансплантации идеологии и методологии американского (как и любого иностранного) маркетинга в российских реалиях актуализирует анализ эволюции концепций маркетинга в контексте глобализации как ключевого тренда развития мировой экономики последнего столетия. Утрата приоритета неолиберальной модели развития не только в России, но и в США, перемещение центра развития мировой экономики в Азию ставит вопросы поиска новых идеологических, мировоззренческих и ценностных ориентиров социально-экономического развития стран, региональных и деловых сообществ, бизнес-среды.

Пути развития российской экономики и бизнеса последних десятилетий – предмет активных дискуссий широкого круга экспертов, особенно актуальных в период текущих испытаний коронакризисом 2019–2022 гг. Выбор вариантов развития общества и деловой среды – часто вопрос разнонаправленных интересов, опыта и позиций стейкхолдеров деловой активности, который определяется равнодействующей множества факторов и сил.

Неповторимый пока в России успех американских, а затем и китайских глобальных техногигантов последних десятилетий во многом определяется концептуальными основами их маркетинга как менеджмента, ориентированного на рынок. Вопрос о трансплантабельности идеологии и методологии американского или китайского маркетинга для российских субъектов деловой активности дискусионен.

Парадигма маркетинга испытывает воздействие развития технологий, социополитических сил, культурного и идеологического контекста, восприимчива к различным философским традициям и институциональным изменениям, эволюционирует вместе с социальными процессами и бизнес-мегатрендами [Patsiaouras, 2019, p. 2, p. 4].

Поиск общего знаменателя успеха и ориентиров развития глобального маркетинга, значимых для российского бизнеса, определяет актуальность ретроспективного обзора этапов эволюции концепций американского маркетинга в контексте развертывания глобализационных процессов XX в. и XXI в., определения характеристик парадигмы маркетинга эпохи цифровой глобализации.

## Глобализация: этапы и характеристики / Globalization: stages and characteristics

В интересах определения векторов развития российской экономики, бизнеса и общества глобализацию можно рассматривать как процесс обретения событиями и явлениями общемировых масштабов. Социолог Р. Симонян отмечает появление термина «глобализация» в 90-х гг. XX в. и определяет его как «формирование принципиально новой всемирной системы, характеризующейся усилением планетарных процессов в направлении экономической, политической и культурной интеграции» [Симонян, 2018, с. 16]. Д. Смыслов рассматривает интернационализацию экономики в качестве ключевого направления развития мировой экономики, а глобализацию – как современный этап интернационализации, «начавшийся приблизительно со второй половины XIX столетия» [Смыслов, 2019, с. 5]. В. Варнавский рассматривает глобализацию мировой экономики как рост ее интегрированности, отмечая растущую взаимозависимость основных субъектов мировой экономики – стран, властей, компаний и граждан в экономическом, политическом, социокультурном измерениях: «Межстрановая производственная кооперация переросла в глобальные цепочки создания стоимости и производственно-сбытовые сети» [Варнавский, 2019, с. 31]. Экономическая глобализация определяется как «интеграция национальных экономик в международную экономику посредством торговли, прямых иностранных инвестиций (корпораций, в том числе транснациональных), потоков краткосрочного капитала, международных потоков работников и вообще людей, а также потоков технологий» [Bhagwati, 2004, p. 3].

Процесс глобализации, как интеграция национальных экономик, происходит посредством формирования глобальных цепочек создания

стоимости [Кондратьев, 2018; Кондратьев 2019], влияющих на экономику как страны-донора, так и реципиента [Лукиянов, Драпкин, 2017]. Интеграция российской экономики в глобальные цепочки создания стоимости определяется как ключевой фактор роста ее эффективности [Лукиянов, Драпкин, 2017]). С позиций исследований международного и глобального маркетинга, трансформация ранее локальной или национальной промышленности в глобальную рассматривается как часть более широкого экономического процесса глобализации [Keegan, Green, 2015]. «Глобализация, компьютерная революция и ИКТ за 40 лет сформировали, по сути, новые производительные силы, системы управления и коммуникаций» [Варнавский, 2019, с. 31]. Глобализация представляет вызов для существующей концепции управления, обуславливает конфликты территориальных и глобальных сетевых структур, институциональную неопределенность и требует междисциплинарного подхода в изучении [Яницкий, 2019, с. 30].

Эволюция глобальной экономической интеграции современности (XX–XXI вв.) может рассматриваться в составе четырех фаз<sup>1,2</sup> [Кондратьев, 2018], различающихся доминирующим объектом экспорта, странами-лидерами и предшествующей технологической эрой с прорывной ключевой технологией (см. табл. 1).

Первый этап глобализации XX в. — 1900–1914 гг. характеризуется доминированием Великобритании, существенными потоками иммиграции и кросс-граничного капитала, ростом мирового экспорта в валовом внутреннем продукте (далее — ВВП) с 6 % до 14 %<sup>2</sup>. Однако глобальная институциональная архитектура была чрезвычайно ограниченной. Люди путешествовали из одной страны в другую без паспортов, иммиграционная политика была свободна от государственных ограничений и существовала лишь горстка международных экономических соглашений и институтов (например, Международный Телеграфный союз (1865 г.), Всеобщий Почтовый союз (1874 г.), Международная Ассоциация железнодорожных конгрессов. Первая мировая война (1914–1918 гг.), Великая депрессия в США (1929–1939 гг.), Вторая мировая война (1939–1945 гг.) нанесли существенные разрушения многим национальным экономикам, а потому и процессам

глобализации. Миллионы людей погибли, войны заместили торговлю, страны закрыли свои границы. К концу Второй мировой войны доля экспорта в мировом ВВП упала до 5 %. Такой уровень не наблюдался более ста лет.

Вторая фаза глобализации началась после окончания Второй мировой войны в 1945 г. и продолжалась до начала 1990-х гг. Эта фаза развивалась под лидерством нового гегемона, США, при том СССР занимал позицию второго полюса геополитического влияния в мире. Технологии второй промышленной революции, — производства автомобилей и самолетов, — обеспечили рост глобальной торговли. Рост интеграции экономик шел по двум трекам, разделенным «железным занавесом». В это время была сформирована современная архитектура обеспечения функционирования международной экономики (торговые, финансовые институты и организации, а также организации и институты развития: Всемирный банк (1944 г.), Организация Объединенных наций (1945 г.), Международный валютный фонд (1945 г.), Генеральное соглашение по тарифам и торговле (1948 г.), Совет Европы (1949 г.), Европейское экономическое сообщество (1957 г.), Организация экономического сотрудничества и развития (1961 г.), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (1967 г.)). Мультинациональные корпорации существенно расширили свои операции во всем мире, чему способствовали не только либерализация, но и развитие коммуникаций.

В первые десятилетия после Второй мировой войны такие организации, как Европейское экономическое сообщество и другие структуры обеспечения свободной торговли, патронируемые США, были ответственны за большую часть роста международной торговли. В СССР наблюдался аналогичный рост торговли, хотя и за счет централизованного планирования, а не свободного рынка. Международный торговый оборот вырос до уровня 1914 г.: в 1989 г. экспорт вновь достиг 14 % мирового ВВП<sup>2</sup>, а по данным Всемирного банка — более 19 %<sup>3</sup>. Доход среднего класса стран Запада устойчиво рос. Крупнейшие экономики мира (Великобритания, Германия, Франция, США, Япония, Канада, Индия, Бразилия) в период с 1988 г. по 2016 г. снизили торговые тарифы с 30 % и более до менее чем 10 %<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> *World Economic Forum* (2019). Globalization 4.0. Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution. 40 p. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Globalization\\_4.0\\_Call\\_for\\_Engagement.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Globalization_4.0_Call_for_Engagement.pdf) (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>2</sup> *Vanham P.* (2019). A brief history of globalization // *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/how-globalization-4-0-fits-into-the-history-of-globalization/> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>3</sup> *The World Bank* (2022). Export of goods and services (% of GDP). World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>4</sup> *Vanham P.* (2019). A brief history of globalization // *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/how-globalization-4-0-fits-into-the-history-of-globalization/> (дата обращения: 10.01.2022).

Таблица 1

## Этапы процесса глобализации и эволюция концепций рыночной ориентации бизнеса

Эра глобализации	Основной экспорт	Доля экспорта в мировом ВВП, %	Ведущие страны	Обеспечившая этап глобализации технологическая эра	Базовая инновация	Этап развития бизнес-среды, США	Концепция успеха бизнеса на рынке (marketing concept)
Глобализация 1,0 1900–1914 гг.	Текстиль, промышленные товары	6->14 (Vanham, 2019)	Великобритания	1-я промышленная революция (1780-е гг. – сер. 19 в.)	Паровой двигатель, паровоз	1900–1930 гг. эпоха массового производства;	1. Совершенствование производства
Глобализация 2,0 1945–1989 гг.	Фабрики	5->15 (Vanham, 2019); (-->19; (Export..))	США, СССР	2-я промышленная революция (1870-е – 1910-е)	Автомобиль, Самолет	1930–1955 гг. эпоха массового сбыта	2. Совершенствование продукта 3. Совершенствование продаж
Глобализация 3,0 1989–2008 гг.	Глобальные цепочки поставок	15->20 (Vanham); (19->30; Export..))	США	3-я промышленная революция (1960-е – 1990-е гг.)	Компьютер, Интернет	1955–н.в. постиндустриальная эпоха	4. Концепция маркетинга (1950-е) гг. Комплекс маркетинга (marketing mix), McCarthy, 1964 г.) 5. Социально-этический маркетинг (1960–1970-е годы гг.) 6. Маркетинг отношений (1990-е гг.)
Глобализация 4,0 2008-е-гг. +	Цифровые товары / услуги	(31 (2008)-->27(2009) ->30(2018) Export...)	США, Китай	4-я промышленная революция (2000 – 2010-е гг.)	Роботизация, Искусственный интеллект		7. Холистический маркетинг (первая декада XXI в.), Kotler, 2006.

Составлено автором по материалам источников: [Globalization-4,0, 2019; Vanham 2019; Export of Goods and Services (% of GDP, WB); Алешина 2003; Kotler, Keller, 2012]

Table 1. Stages of the globalization process and the evolution of concepts for business market orientation

Globalization era	Main exports	Export share in the world GDP, %	Leading countries	Providing globalization stage technological era	Basic technoera innovation	Development stage of the business environment, USA	Business success concept in the market (marketing concept)
Globalization 1,0 1900–1914	Textiles, industrial goods	6->14 (Vanham, 2019)	Great Britain	1st Industrial Revolution (1780s – middle of the 19th century)	Steam engine, steam locomotive	1900-1930s mass production era	1. Production improvement
Globalization 2,0 1945–1989	Factories	5->15 (Vanham, 2019); (-->19; (Export..))	USA, USSR	2nd Industrial Revolution (1870–1910s)	Car, Airplane	1930-1955s – Mass sales era	2. Product improvement 3. Sales improvement
Globalization 3,0 1989–2008	Global supply chains	15->20 (Vanham); (19->30; Export..))	USA	3d Industrial Revolution (1960–1990s)	Computer, Internet	1955s – present post-industrial era	4. Marketing concept (1950s). (Marketing mix, McCarthy, 1964) 5. Social and ethical marketing (1960–1970s) 6. Relationship marketing (1990s)
Globalization 4,0 2008s +	Digital goods/ services	(31 (2008)-->27(2009) ->30(2018) Export...)	USA, China	4th Industrial Revolution (2000–2010s)	Robotics, Artificial Intelligence		7. Holistic marketing (the first decade of the XXI century), Kotler, 2006.

Compiled by the author on the materials of the sources: [Globalization-4,0, 2019; Vanham 2019; Export of Goods and Services (% of GDP, WB); Alyoshina 2003; Kotler, Keller, 2012]

Третий этап глобализации начался с конца 1990-х гг. и продолжался до кризиса 2008 г. В числе его вех – падение Берлинской стены в 1989 г., разделявшей Восток и Запад Германии и распад СССР в 1991 г. Глобализация существенно ускоряется, происходит регионализация рынков. В 1991 г. создается южноамериканский торговый блок МЕРКОСУР, в 1992 г. образуется Европейский союз, растет число его членов. В 1994 г. подписывается Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА). В 1995 г. на базе Генерального соглашения по тарифам и торговле создается крупнейшая в мире международная экономическая организация – Всемирная торговая организация, призвавшая страны всего мира заключать соглашения о свободной торговле. В 1996 г. основывается Шанхайская организация сотрудничества. В 2001 г. Китай, который в течение большей части XX в. представлял собой изолированную аграрную экономику, стал членом Всемирной торговой организации, вошел в мировую торговлю и начал производить продукцию для всего мира. В этом «новом» мире США продолжает занимать ведущие позиции. Эта страна признается ведущим субъектом периода глобализации, начавшегося в конце 1990-х гг., наряду с другими развитыми странами, а большинство остальных – ее объектами, и потому глобализация нередко ассоциируется с американизацией [Симонян, 2018].

Новая технология Третьей промышленной революции, сеть «Интернет», расширяет прямые связи людей во всем мире. Создание графических интерфейсов сети, веб-браузеров, сделало коммуникации в интернете доступными для неспециалистов в области информационных технологий. Появившиеся глобальные сервисы социальных сетей (Facebook в 2004 г., YouTube в 2005 г.) интенсифицируют международное общение. Существенно улучшились информационные и коммуникационные технологии, усовершенствовались инструменты управления финансовыми рисками. Все это вместе с либерализацией торговли и движения капиталов, особенно через соглашения о свободной торговле и двусторонние инвестиционные договоры, вывело интеграцию рынков и кросс-границную экспансию цепочек создания ценности (англ. value chains) на новый уровень. Глобальная интеграция этих цепочек означает, что можно вести исследования и разработки в одной стране, получать ресурсы во второй стране, иметь производство – в третьей, а сеть дистрибуции может покрывать все регионы мира.

Глобальные цепочки создания ценности ускорили глобализацию. По данным Всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития, в 2000-х гг. мировой экспорт достиг четверти мирового ВВП, а в 2008 г. превысил 30 % от ВВП<sup>5</sup>. Мировая торговля, измеряемая как сумма импорта и экспорта, последовательно приближалась к половине мирового ВВП, в 2008 г. превысив 60 %<sup>6</sup>. В некоторых странах, таких как Сингапур, Вьетнам, Бельгия, Нидерланды, объем торговли превышает размер ВВП. Сотни миллионов человек, участвуя в мировой экономике, влились в достигший наибольших размеров за всю предшествующую историю своего существования, глобальный средний класс.

Четвертый этап глобализации, или Глобализация 4.0, развернувшийся после экономического кризиса 2008 г., характеризуется доминированием двух глобальных лидеров – США и Китая; а новый рубеж глобализации – это кибер-мир. В 2012 г. РФ вступает во Всемирную торговую организацию. В 2015 г. инициируется создание Транстихоокеанского партнерства. В 2020 г. заключается всестороннее региональное экономическое партнерство стран Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (англ. Comprehensive Regional Economic Partnership, CERP). Четвертая промышленная революция – полная цифровизация социального, политического и экономического – пронизывает саму ткань общества, изменяя отношение людей друг к другу и к миру в целом<sup>7</sup>. Ускоряются процессы цифровой трансформации экономики, бизнеса, сообществ и политики. Развитие информационных технологий и возможности получения, обработки и коммерческого использования больших данных усиливают интерес деловых и исследовательских кругов к нейроэкономике, нейроменеджменту, нейромаркетингу.

Цифровая экономика, находящаяся в зачаточном состоянии во время третьей волны глобализации, в настоящее время становится силой, с которой

<sup>5</sup> *The World Bank* (2022). Exports of Goods and Services (% of GDP). World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>6</sup> *The World Bank* (2022). Trade (% of GDP). World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>7</sup> *Schwab K.* (2019). Globalization 4.0. A New Architecture for the Fourth Industrial Revolution // Foreign Affairs. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2019-01-16/globalization-40> (дата обращения: 10.01.2022).

приходится считаться благодаря росту электронной коммерции, цифровых услуг и 3D-печати. Цифровая экономика обеспечивается технологиями искусственного интеллекта, ускоряющими обработку данных, но одновременно несущими угрозы управляемости сложных систем, трансграничных хакерских и кибератак.

Новая волна глобализации несет удешевление продукции и экономический рост, однако оказывает влияние на социально-экономическое положение населения даже развитых экономик, теряющих рабочие места и налоговые поступления. Рост экономического неравенства, социальная нестабильность и массовая миграция вызывает недовольство среднего класса стран Запада. Протекционизм, торговые войны и снижение потоков иммиграции снова в повестке дня правительств многих стран.

На стадии Глобализации 4,0 мировой экспорт товаров и услуг в процентном отношении к ВВП практически остановился. Глобализация XXI в. все больше определяется потоками данных и информации. По данным аналитиков McKinsey Global Institute цифровой поток, практически не существовавший 20 лет назад, сегодня больше влияет на рост глобального ВВП, чем поток товаров. В 2014 г. объем трансграничных потоков информации и данных увеличил мировой ВВП на 2,8 трлн долл. США (в большей степени, чем глобальная торговля товарами<sup>8</sup>), обозначив эпоху цифровой глобализации. Цифровая глобализация — современный этап глобализационных процессов, характеризующийся быстрорастущими трансграничными потоками идей, информации и инноваций в результате тренда замещения в XXI в. физических цепей производств и торговли на глобальные информационные сети [Алешина, 2019а]. Аналитики McKinsey Global Institute в 2016 г. прогнозировали девятикратное увеличение потоков информации, поисковых запросов, видео, транзакций в ближайший пятилетний период<sup>9</sup>.

Глобализация — феномен, ведомый технологиями и движением идей, людей и товаров<sup>10</sup>, и потому

<sup>8</sup> Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., Dhingra D. (2016). Digital Globalization: The New Era of Global Flows. 21 p. Pp.10 // McKinsey. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Executive-summary.ashx> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Schwab K. (2018). Globalization 4.0 – what does it mean? // World Economic Forum. Режим доступа: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/globalization-4-what-does-it-mean-how-it-will-benefit-everyone/> (дата обращения 10.01.2022).

человечество в силу объективных причин живет во все более глобализующемся мире. Политическая идеология приоритета неолиберального глобального порядка над национальными интересами определяется как глобализм. Однако геополитические трансформации обусловили отступление США, подтолкнувших мир к высочайшему уровню глобализации, от своей роли полицейского и торгового чемпиона мира. Китай, признавая интеграцию в глобальную экономику историческим трендом, предлагает идеологию более инклюзивной глобализации, в частности объединение более 150 стран мира участием в своем новом проекте Шелкового пути.

Растущее влияние Китая и Азии в процессах глобализации требует особого интереса экономистов, политологов, культурологов и менеджерологов, так же как и термины «азиатизация», «азиатская система» и тезис о смене доминирования Европы в XIX в. и США в XX в. азиатским в XXI в.: Азия производит половину мирового ВВП, обеспечивает две трети экономического роста; здесь живет 60 % населения мира<sup>11</sup>.

Цифровая глобализация объективно увеличивает значение национальной деловой активности для международных и глобальных процессов. Для анализа вариантов роста деловой активности в РФ в эпоху цифровой глобализации актуален обзор траектории развития рыночной ориентации бизнеса как концепций маркетинга американских компаний — традиционных лидеров мировых рынков.

### Эволюция концепций маркетинга / Marketing concepts evolution

Конкурентоспособность российских субъектов деловой активности в условиях цифровой глобализации прямо или косвенно определяется их позиционированием в глобальных сетях создания ценностей (полезностей) цифровых продуктов и компонентов, способностью создавать и поддерживать такие сети, участвовать в них на партнерском и лидерском уровнях (а не только потребительском), а также использовать такие сети для анализа и адаптации своих бизнес-моделей.

С позиций маркетинга, как менеджмента, ориентированного на рынок, рынки связываются цепочками/сетями создания ценности для потребителя. В то время как некоторые экономисты говорят о цепочках создания стоимости [Кондратьев 2018;

<sup>11</sup> Khanna P. (2019). Why this is the “Asian century” // Fast Company. Режим доступа: <https://www.fastcompany.com/90301632/the-definitive-guide-to-asias-global-influence-in-the-21st-century> (дата обращения: 10.01.2022).

Кондратьев, 2019; Варнавский, 2019; Лукьянов, Драпкин, 2017; Смородинская, Катуков, 2020], исследователи маркетинга используют термин «ценность»<sup>12</sup> и говорят о цепочках или сетях создания (потребительской) ценности, используя тот же термин: «value chain» [Keegan, Green, 2015], «value delivery network» [Kotler, Armstrong, 2012]. Так, например, value chain рассматривается как инструмент для определения путей создания превосходящей (конкурентов) потребительской ценности, а value network — как система партнерств и альянсов, создаваемых фирмой для обеспечения, добавления (формирования) и поставки своего предложения (потребителю) [Kotler, Keller, 2012].

Маркетинг — одна из функциональных сфер бизнеса, отличная от финансов и операций, которая рассматривается так же как набор активностей и процессов, которые наряду с дизайном продукта, производством и транспортной логистикой, составляют цепочку ценности фирмы. Решения на каждой стадии цепочки, от идеи/концепции продукта до послепродажной поддержки, должны оцениваться в категориях их способности создавать ценность (полезность) для потребителей [Keegan, 2015]. Для любой компании роль маркетинга состоит в том, чтобы превзойти конкуренцию в решении задачи создания воспринимаемой ценности, то есть создания превосходящего (конкурирующего) ценностного предложения для потребителей.

Уравнение ценности [Keegan, Green, 2015] определяется как соотношение выгод и цены (затрат денег, времени, усилий и других ресурсов) потребителя на обретение этих выгод в приобретаемом продукте (рыночном предложении):

Ценность (Value) = Выгоды (Benefits) / Цена (Price). (1)

Ценность рыночного предложения (продукта, услуги) определяется так же и как сумма явных и неявных выгод и затрат на него [Kotler, Keller, 2012]. Ценность — центральная концепция маркетинга. Это преимущественно комбинация качества, сервиса и цены — триада потребительской ценности (англ. customer value triad). Воспринимаемая (потребителем, а сегодня и партнерами, сотрудниками и обществом) ценность возрастает с ростом качества и улучшением сервиса, но снижается с ростом цены, то есть затрат потребителя (и других стейкхолдеров бизнеса, соответственно). Экономическая значимость именно потребительской ценности (полезности)

<sup>12</sup> Скоробогатых И.И., Сидорчук Р.Р., Андреев С.Н. и др. (2020). Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности. Учебник для вузов. М.: Инфра-М. 589 с.

товара (а не стоимости), отмечается и авторитетными экономистами-теоретиками [Капелюшников, 2021, с. 113].

Ценность продукта, а не его стоимость — центральное понятие современного маркетинга, поскольку успех бизнеса на рынке определяется не столько объемом (стоимостью, то есть затратами/издержками, ценой) произведенных им товаров и услуг (в том числе нереализованных), сколько объемом проданных им товаров и услуг (оплаченных потребителем, а значит, ценных, нужных и реально востребованных рынком). Кроме того, потребительская ценность «бесплатной» в денежном измерении для пользователя услуги, например, общения в соцсети Facebook, сложноизмерима в стоимостном выражении, хотя владелец соцсети несет издержки на ее функционирование. То есть для М. Цукерберга и акционеров компании функционирование соцсети отнюдь не бесплатно (и имеет определенную стоимость), но оно с выгодой компенсируется доходами от рекламы на аудиторию сети.

В последние столетия американские компании традиционно рассматривались в качестве эталона успешного национального, международного, а затем и глобального маркетинга. При этом концепции рыночной ориентации американских компаний с начала XX в. и по настоящее время (см. правую часть табл. 1) эволюционировали с развертыванием этапов процесса экономической глобализации [Алешина, 2003; Kotler, Keller, 2012]. Этапы процесса экономической глобализации можно сопоставить с эпохами развития среды деловой активности, названия которых отражают ключевой фактора успеха бизнеса в данный период времени.

В начале XX в. в США (1900–1930 гг.), в эпоху массового производства отрасли четко разграничены, спрос не дифференцирован, сравнительно слабое вмешательство общества в предпринимательскую сферу, потому критерием успеха бизнеса является низкая цена продукта. Доминирующая концепция рыночной ориентации компании — производственная (англ. production concept) [Kotler, Keller, 2012], ориентир — на низкие затраты производства. Начало эпохи массового производства приходится на период Глобализации 1.0 (1900–1914 гг.). Эффективность производства обеспечивалось ростом масштабов операций, в том числе за счет экспорта потребительских товаров за рубеж.

Эпоха массового сбыта в США (1930–1955 гг.) перекрывается с периодом первого десятилетия после Второй мировой войны и началом эпохи Глобализации 2.0 (1945–1989 гг.). В это время спрос на основные потребительские товары в стране приблизился

к насыщению, бизнес осознает необходимость ориентации на рынок. Становится важным не только дешево произвести товар, но и рекламировать его, организовывать продажи эффективнее конкурентов. Происходит реориентация бизнеса с внутренней среды компании (производство) на внешнюю (рынок). Развитие эпохи массового сбыта обусловило смену ориентиров бизнес-администрирования с производственной концепции на концепцию совершенствования продукта (англ. product concept), затем – совершенствования продаж (англ. selling concept) [Kotler, Keller, 2012] (см. табл. 1).

Начало постиндустриальной эпохи в США (1955 г. – н.в.) означало рост сферы услуг и занятости в ней, развитие информационного сектора экономики. Насыщенность рынка и интенсивность конкуренции усиливают внимание бизнеса к потребительским характеристикам продукта, к их формированию в процессе разработки продукта. Появляется концепция комплексного маркетинга (англ. marketing concept [Kotler, Keller, 2012], ориентированного на потребителя. Задача маркетинга – не найти правильного потребителя для своего продукта, а найти правильный продукт для своего потребителя. Если продажи фокусировались на потребностях продавцов, то маркетинг – на потребностях покупателя. Интегрированный маркетинг определил необходимость совместной работы разработчиков продукта, технологов-производственников, экономистов, маркетологов/рекламистов и продавцов для создания нужного потребителю продукта.

В 1960–1970-е гг. в США формируется идеология неолиберальной модели капитализма<sup>13</sup>, приоритезирующая свободу рынка и конкуренции для общественного развития. Рост внимания деловых и академических кругов к поведенческим аспектам потребления, идеология постиндустриального общества, постмодерн с его дематериализацией и виртуализацией, иллюзорностью ценностей обусловили в 1970-х гг. дальнейший рост актуальности маркетинга как системы инструментов воздействия на сознание массового потребителя. Растущая нестабильность и неопределенность деловой среды, усиление ограничений для бизнеса со стороны общества в области экологии и антимонопольного регулирования, рост благосостояния потребителей и консьюмеризма, повышение требований общества к бизнесу в решении социальных проблем (бедность,

развитие образования, борьба с преступностью), – все это обусловило появление концепции социально-ответственного, социально этичного маркетинга. Интересы общества стали значимым критерием рыночного успеха бизнеса. Не случайно на сайтах всех крупнейших американских компаний декларируется миссия (как социально-значимая роль) компании и демонстрируются программы социальной ответственности.

Появление концепции маркетинга отношений (англ. relationships marketing) как рыночного ориентира в 1990-х гг., было обусловлено необходимостью для бизнеса строить устойчивые отношения с партнерами (поставщиками и бизнес-клиентами) для достижения успеха конечного продукта на рынке. Конкуренция ведется уже не между отдельными компаниями, а между стратегическими альянсами компаний. Появление маркетинга отношений совпадает с началом эпохи Глобализации 3.0 (1989–2008 гг.).

Растущие сложность и масштабность деловой среды обусловили в первой декаде XXI в. формирование концепции холистического маркетинга (англ. holistic marketing concept) [Kotler, Keller, 2006], объединившей внутренний (внутриорганизационный) маркетинг, внешний (интегрированный, или комплексный) маркетинг, социально ответственный маркетинг и маркетинг отношений. Холистический маркетинг рассматривался как «разработка, дизайн и реализация маркетинговых программ, процессов и активностей, которые признают широту и взаимозависимости сегодняшней среды маркетинга» [Kotler, Keller, 2006, p. 36]. Эта концепция признает, что «все имеет значение» для маркетинга и что эта широкая, интегрированная перспектива часто необходима. Холистический маркетинг определяется, в том числе, как «интеграция активности по исследованию, созданию и поставке ценности с целью построения долгосрочных, взаимно удовлетворяющих отношений и со-цветания среди ключевых стейкхолдеров [Kotler, Keller, 2006, p. 36]. Американские маркетеры (субъекты рынка) все больше оперируют в соответствии с концепцией холистического маркетинга [Kotler, Keller, 2012, p. 17], как наиболее возможного и неизбежного в условиях цифровизации и глобализации.

Современная эпоха Глобализации 4.0 (2008 г. – н.в.), инициированная очередной волной глобального кризиса 2008 г., показала высокий уровень растущей взаимозависимости экономик мира. В эпоху цифровой глобализации, обозначившейся

<sup>13</sup> McKinsey (2020). Rethinking the future of American capitalism. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/rethinking-the-future-of-american-capitalism> (дата обращения: 10.01.2022).

в 2014 г.<sup>14</sup>, конкурентоспособность национальной экономики все больше определяется ее позиционированием не только в глобальных цепочках создания материальных товаров, но и в растущих трансграничных потоках данных, передающих информацию, идеи и инновации, и замещающих потоки товаров, финансов и услуг. Масштабы и вызовы цифровой глобализации все более очевидны и значимы в определении путей и вариантов развития национальной экономики, национальной идентичности и суверенитета.

Американская деловая среда и американский бизнес прошли более чем вековую эволюцию до глобального лидерства техногигантов Microsoft, Intel, Apple, Google, Facebook, Amazon, Uber, Airbnb и многих других. Истории их успеха красочно и поучительно описывает, в частности, Wall Street Journal, так же, впрочем, как и истории успеха

<sup>14</sup> Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., Dhirga D. (2016). Digital Globalization: The New Era of Global Flows. 21 p. Pp.10 // McKinsey. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Executive-summary.ashx> (дата обращения: 10.01.2022).

китайских Lenovo, Huawei, Alibaba, Didi, Tencent. Рассмотрим, может ли Россия, перешагнув или ускоренно пройдя всю последовательность этапов развития деловой среды и эволюции рыночной ориентации бизнеса, повторить этот путь.

Строительство рыночной экономики было декларировано в СССР в 1990 г., тогда же началась в РФ институционализация маркетинга как функции менеджмента и концепции рыночно-ориентированного управления. Появились отделы маркетинга в российских компаниях, кафедры маркетинга в российских вузах. В течение трех десятилетий российский маркетинг «догонял» западный, заимствуя, «трансплантируя» и адаптируя его идеологию, методологию и технологии в экономических, социокультурных, инфраструктурных реалиях РФ. Развитие глобализационных процессов за это время развернуло амбиции российского маркетинга в РФ на 180 градусов – от маркетинга импорта (1900–2008 гг.) к импортозамещению (2008–2014 гг.) и затем к экспортно-ориентированному маркетингу (2014 г. – н.в.) [Алешина, 2019b] (табл.2).

Таблица 2

#### Маркетинг Российской Федерации на рубеже XX–XXI вв. – от импорта к импортозамещению и экспорту

Этапы строительства рыночной экономики в РФ	1990–2008 гг.	2008–2014 гг.	2014 г. – н.в.
Характеристика этапа в РФ	Переход от плановой к рыночной экономике в РФ; рост экспансии ТНК и импорта в РФ	Послекризисное снижение покупательной способности населения	Западные санкции, дальнейшее снижение спроса, старт этапа цифровой глобализации
Этап глобализации	Глобализация 3.0	Глобализация 4.0	Глобализация 4.0, цифровая глобализация
Концепция маркетинга США	Маркетинг отношений (1990-е гг.), холистический маркетинг (начало XX в.)	Холистический маркетинг, маркетинг цифровой глобализации (Facebook, Google, Amazon, Microsoft)	Маркетинг цифровой глобализации, Холистический маркетинг
Доминанта (ориентир) маркетинга РФ	Маркетинг импорта	Маркетинг импортозамещения	Экспортный маркетинг

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Marketing of the Russian Federation at the turn of the 20th and 21st centuries – from import to import substitution and export

Stages of market economy building in the Russian Federation	1990–2008	2008–2014	2014–present
Characteristics of the stage in the Russian Federation	Transition from planned to market economy in the Russian Federation; Growth of transnational corporations expansion and imports to the Russian Federation	Post-crisis decline of the purchasing power of the population	Western sanctions, further decline of demand, the start of the digital globalization stage
Globalization stage	Globalization 3,0	Globalization 4,0	Globalization 4,0; Digital globalization

End of table 2

Stages of market economy construction in the Russian Federation	1990–2008	2008–2014	2014–present
Marketing concept, USA	Relationship marketing (1990s), Holistic marketing (early XXth century)	Holistic marketing, Digital globalization marketing (Facebook, Google, Amazon, Microsoft)	Digital globalization marketing, holistic marketing
Marketing dominant (landmark) of the Russian Federation	Import marketing	Import substitution marketing	Export marketing

Compiled by the author on the materials of the study

Американские техногиганты ориентированы на глобальные рынки и масштабы операций. Однако, амбиции даже экспортной ориентации бизнеса предъявляют к национальным компаниям требования высокого уровня компетенций глобального маркетинга, близкого к уровню лидеров глобальных рынков. Достижение такого уровня экспертизы предполагает не только применение западных технологий менеджмента и маркетинга, но глубокое знание идеологии, теории и практики маркетинга лидеров глобальных рынков. Работа на уровне только технологий аналогична попытке строительства дома без фундамента на песке и потому успех ее проблематичен, поскольку маркетинг – контекстно-зависимая, не точная дисциплина.

Сильная сторона американского маркетинга в его ценностном и холистичном характере. В центре определения маркетинга Американской ассоциации маркетинга (АМА) с 2013 г. понятие (потребительской, партнерской, общественной) ценности: «Маркетинг – это деятельность, набор институтов и процессов для создания, коммуникативирования, поставки и обмена предложениями, которые имеют ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом»<sup>15</sup>. Это определение отражает холистичность современного маркетинга, успех которого определяется полезностью/ценностью бизнеса одновременно для целого ряда групп стейкхолдеров, а не только для поставщика и потребителей, что отвечает концепту переходу от акционерного капитализма (shareholders' capitalism) к капитализму стейкхолдеров (англ. stakeholders' capitalism).

Вопрос о приоритетах образцов для развития российского маркетинга (США или Европа, Китай или Азия) не имеет однозначного ответа. Копирование, в частности, китайского типа

маркетинга осложняется в том числе, ограниченностью внутреннего рынка РФ по размерам и потому, по масштабам операций в сравнении с китайским. Китай возглавляет список нерыночных экономик Министерства торговли США. Социокультурные аспекты также часто критичны. Европейская часть РФ традиционно и исторически больше ориентирована на культуру Европы и США (в мировосприятии и образе жизни, в образовании, знании языков, литературы и истории, в использовании сервисов соцсетей, почтовых сервисов, средства массовой информации и прочих артефактов), чем на Китай и зарубежную Азию. Китайский (а также японский, корейский языки) достаточно сложны для европейцев в изучении и чтении, а потому и для передачи всей глубины опыта китайского менеджмента европейской и североамериканской части населения мира, в том числе через свои средства массовой информации, учебники и соцсети (преимущественно национально-ориентированные, в отличие от глобальных Facebook, Instagram, Twitter). Тем не менее, Китай весьма активен в продвижении своих товаров и видения мира на мировой арене, в том числе посредством экономических, технологических и производственных достижений, роста числа международных научных публикаций, студенческих обменов. Выведя за 30 лет 750 млн населения из бедности и сформировав средний класс, превосходящий по численности американский, Китай представляет растущий интерес для глобальной туристической индустрии, индустрии предметов роскоши, образования и других продуктов и услуг. Сегодня Китай – не только фабрика мира и крупнейший мировой рынок товаров и услуг, но и заслуживающий внимания российских исследователей субъект успешного глобального маркетинга, а также объект для исследования социокультурных, исторических, политических, философских, идеологических предпосылок этого успеха.

<sup>15</sup> American Marketing Association (2017). Definitions of Marketing. Режим доступа: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> (дата обращения 10.01.2022).

## Парадигма маркетинга эпохи цифровой глобализации / The marketing paradigm of the digital globalization era

Эпоха цифровой глобализации определяет трансформацию маркетинга по ряду направлений.

1. Растущая холистичность маркетинга, расширение сферы его интересов и зон ответственности далеко за пределы коммерческих сделок. Глобализация рынков обуславливает значимость анализа и формирования социально-экономического, культурного, технологического контекста ведения маркетинга в отдельных странах и регионах. Зарубежные партнеры и мировое сообщество в целом – в числе все более значимых стейкхолдеров современных глобальных компаний. Глобальные интернет-компании (Facebook, Google, Alibaba) работают с миллиардами пользователей, миллионами партнеров и правительствами десятков стран в условиях существенных социально-экономических, правовых, политических, культурных и инфраструктурных страновых различий.

2. Рост значимости экстерриториальности маркетинг-решений. Цифровые элементы комплекса маркетинга, в том числе цифровые продукты и компоненты, цифровые каналы маркетинга (коммуникации, доставки, сервиса) расширяют масштабы операций за пределы географических рынков. Так, например, маркетинг-решения AliExpress в работе с иностранными клиентами определяет ее репутацию и позицию на глобальных рынках.

3. Ценностное предложение маркетинга (продукт, услуга) все чаще и больше приобретает цифровую форму и/или цифровые компоненты и дополнения. Пример: замещение/дополнение бумажных книг электронными, офлайн-услуг (банковских, учебных, рекламных, консультационных, госуслуг) – онлайн-услугами, ускорившееся в условиях коронакризиса 2019–2022 гг. Развитие технологий 3D-печати и интернета вещей сокращает товарные потоки готовых продуктов, увеличивая информационные потоки данных и цифровых моделей товаров. Цифровые продукты и каналы обуславливают экстерриториальность бизнес-операций и бизнес-процессов, рост конкуренции аналоговых и цифровых участников, смену их состава в глобальных цепочках/сетях ценности, потенциал создания и использования новых, все более цифровых цепочек/сетей создания ценности.

4. Трансформация цепочек/сетей создания ценности в результате цифровизации бизнес-процессов по составу участников и их функционалу меняет отраслевую структуру экономики и, соответственно,

состав стейкхолдеров (партнеров) маркетинга. Цифровая экономика в идеальной перспективе снижает транзакционные издержки рынка (на поиск информации и заключение контрактов). Соответственно элиминируются офлайновые звенья цепи, например офлайновые офисы банка (их нет у «Тинькофф-банк») и сами банки в условиях использования криптовалют и технологий блокчейна. Предельные издержки на клонирование (копирование) цифрового продукта низки, однако издержки на его создание (разработку) – высоки. Это меняет роли и значимость участников традиционных цепочек создания ценности. Например, для бизнес-модели глобального облачного селф-паблишинга книг компании Amazon практически не нужны офлайновые книжные магазины, физические складские помещения, книжные шкафы, целлюлозно-бумажные комбинаты и традиционные редакции издателей бумажных книг. Компания Amazon контролирует в США 72 % объема онлайн-продаж всех взрослых книг и 49 % всех новых книг<sup>16</sup>.

5. Цифровизация идентичности потребителей (цифровой профиль, соцсети) и других стейкхолдеров (партнеров, госаппарата) облегчает и ускоряет для маркетеров поиск и обработку информации о потребителях, партнерах и их ресурсах, и, соответственно, идентификацию рыночных возможностей, формирование и поставку ценностного предложения, а также и управление потребительским поведением. В числе примеров – таргетированная реклама в глобальной соцсети Facebook, в поисковых выдачах Google, адресная рассылка клиенту интернет-магазина на основе истории его покупок, индивидуальный маркетинг цифровых платформ на базе систем искусственного интеллекта через канал голосовых помощников.

6. Цифровизация бизнес-процессов маркетинга, обеспечивающая скорость, кросс-функциональность и глобальность операций. Идентификация, разработка, предоставление и продвижение потребительской ценности, тем более на глобальных рынках, все чаще ведется посредством цифровых информационных технологий не только крупными участниками рынка, но и малыми игроками, индивидуумами, использующими бесплатные сервисы глобальных цифровых платформ для создания и продвижения продуктов. Маркетинг и информационные технологии интегри-

<sup>16</sup> Trachtenberg J.A. (2019) 'They Own the System': Amazon Rewrites Book Industry by Marching Into Publishing // The Wall Street Journal. Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/they-own-the-system-amazon-rewrites-book-industry-by-turning-into-a-publisher-11547655267> (дата обращения 10.01.2022).

руются, синтезируя решение задач, в том числе нейрoэкономики, интернет-маркетинга, нейромаркетинга. Недостатки цифровизации маркетинга означают ограниченность рынков работы компаний.

7. Рост коннективизма (соединенности) потребителей и партнеров с помощью социальных сетей и онлайн-платформ и, в результате, — социализация маркетинга, необходимость ведения маркетинга соцсетей (англ. social media marketing), сбора и представление маркетплейсами отзывов покупателей онлайн. Участие в сетевых сообществах обеспечивает рост информированности, обмен опытом потребителей и партнеров, и потому усиливает их позиции как «со-создателей» потребительской ценности.

8. Демократизация маркетинга в силу развития глобальных сетевых структур и сетей создания ценности. Развитие технологий сокращает жизненный цикл продукта, и в условиях растущей конкуренции предопределяет необходимость сокращения сроков разработки и реализации маркетинговых решений, развития сетевых структур, глобальных цифровых платформ. В результате точка принятия маркетинговых решений смещается ближе к рядовым исполнителям и потребителям. Пример — бизнес-модель глобального селф-паблишинга компании Amazon<sup>17</sup> для любого автора мира, и российской Ridero. В глобальном маркетплейсе, в частности, AliExpress существенная часть транзакционных издержек по заключению и обеспечению исполнения контрактов ложится на самого покупателя, особенно в спорных ситуациях. В условиях идеальных институтов рыночной экономики тренд на элиминирование посредников, дезинтермедиация рынков, в том числе системами электронной торговли (англ. e-commerce), криптовалют, блокчейн угрожает жизнеспособности маркетинговых посредников на многих рынках, в том числе финансовых, госуслуг, торговли, образования и обучения.

9. Глобальная цифровая платформизация маркетинга, как перенос маркетинг-функций и задач на цифровые платформы. Развитие моделей глобального маркетинга «один-одному» (англ. one-to-one marketing) и «многие-многим» (англ. many-to-many marketing). Модель C2C (англ. consumer-to-consumer) реализовывалась платформами Amazon и eBay еще в XX в. Однако разворачивание глобальных соцсетей и охват ими более половины

населения мира резко расширили возможности прямого трансграничного информационного взаимодействия большого количества субъектов рынка.

10. Искусственная интеллектуализация маркетинга [Alyoshina, 2019c] освобождает участников глобального рынка от рутинных задач, оставляя им творческие, нестандартные, стратегические решения. Искусственно-интеллектуальный маркетинг (англ. AI marketing) выполняет задачи поддержки маркетинговых решений, распознавая и генерируя объекты (изображения, звуки, речь, тексты, события). Масштабируется автоматический сбор и обработка больших данных системами искусственного интеллекта о поведении потребителей и партнеров, полученных с помощью голосовых помощников как терминальных устройств систем искусственного интеллекта (например, колонки Echo и системы искусственного интеллекта Amazon, — Alexa<sup>18</sup>, промышленных датчиков, сенсоров систем промышленного искусственного интеллекта<sup>19</sup> в реальном режиме времени. Искусственная интеллектуализация бизнес-процессов снижает роль традиционных опросных исследований рынка и брэндинга с ориентацией на человеческое восприятие, ускоряет аудит и принятие оперативных и стратегических решений. Рост уровня, масштабности и скорости решений повышает, соответственно, и уровень социальной ответственности маркетинга за будущее мирового сообщества и потому — усиливается роль общественного контроля маркетинга.

11. Индивидуализация таргетирования глобальных рынков экономических, политических, социальных решений. Системы искусственного интеллекта обрабатывают большие объёмы данных, делая возможным идентификацию глобальных возможностей рынка индивидуальных и групповых потребителей, а потому разработку, продвижение и предоставление индивидуальных ценностных предложений в реальном режиме времени. Пример — ситуация с вмешательством британской компании политического консалтинга Cambridge Analytica в президентские выборы США, Франции и других стран, в голосование по Брекситу в Великобритании. Индивидуализация промоциональных решений в результате

<sup>17</sup> Trachtenberg J.A. (2019) 'They Own the System': Amazon Rewrites Book Industry by Marching Into Publishing // The Wall Street Journal. Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/they-own-the-system-amazon-rewrites-book-industry-by-turning-into-a-publisher-11547655267> (дата обращения 10.01.2022)..

<sup>18</sup> Fowler G.A. (2017). Amazon's New Echos Bring Alexa to the Bedroom and Beyond // The Wall Street Journal. Режим доступа: [https://www.wsj.com/articles/amazons-new-echos-bring-alexa-to-the-bedroom-and-beyond-1506556523?mod=rss\\_Technology](https://www.wsj.com/articles/amazons-new-echos-bring-alexa-to-the-bedroom-and-beyond-1506556523?mod=rss_Technology) (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>19</sup> Alessi Ch. (2017). GE, Siemens Vie to Reinvent Manufacturing by Harnessing the Cloud // The Wall Street Journal. Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/ge-siemens-vie-to-reinvent-manufacturing-by-harnessing-the-cloud-1488722402> (дата обращения: 10.01.2022).

анализа психографических профилей эккаунтов Facebook с помощью больших данных и систем искусственного интеллекта для многомиллионных аудиторий (англ. data-driven campaigns) позволила этой компании превзойти мировые средства массовой информации по эффекту изменения поведения аудитории в масштабах целых стран.

### Выводы / Results

1. Цифровая глобализация — результат развития технологий (научно-технического прогресса) и поэтому объективно обусловлена.

2. Информационные технологии трансформируют существующие цепочки и сети создания ценности, формируют новые, в том числе глобальные сети, цифровые платформы, меняя структуры отраслей в сторону развития цифровой составляющей экономики.

3. Цифровая глобализация предопределяет успех бизнес-моделей глобальных сетей создания ценности, глобальных цифровых платформ (Google, Facebook, Amazon, Alibaba, Tencent), в силу сетевого эффекта, эффектов краудсорсинга ресурсов, глобального масштаба операций. Задача маркетинга глобальной цифровой платформы — максимизация круга потребителей и поставщиков рыночного предложения (продукта/услуги).

4. Трансформация бизнес-моделей от цепи создания ценности в сеть и платформу трансформирует не только маркетинг, но и менеджмент, а также отрасли и экономику в целом, в результате использования технологий больших данных и искусственного интеллекта.

5. Рост масштабности, скорости принятия бизнес-решений интегрирует оперативный и стратегический маркетинг и менеджмент, повышая их эффекты и риски для функционирования национальных и мировой экономик.

6. Глобальная платформизация бизнес-моделей российской деловой активности предполагает идентификацию, формирование и поставку потребительской ценности цифровых продуктов на глобальные рынки, — что является задачей глобального цифрового маркетинга, требующую интеграции работы специалистов широкого спектра областей экспертизы.

7. Контекстозависимость маркетинга в условиях роста его масштабов через границы стран и культур, нестабильности и неопределенности деловой среды актуализируют исследования и самого растущего в масштабах, усложняющегося контекста маркетинга. Концепция холистического маркетинга эпохи цифровой глобализации затрагивает вопросы

институциональных основ функционирования глобализующихся рынков, экономики и общества, в том числе их социокультурные, идеологические основы, значимые в решении задач цифровизации экономики РФ.

### Заключение / Conclusion

Глобализация — закономерный и объективно обусловленный процесс, интегрирующий все большую часть экономик мира. Цифровая глобализация дематериализует глобализационные процессы, генерируя растущие трансграничные потоки данных, информации, идей и инноваций. Конкурентоспособность российской экономики все больше определяется ее позиционированием в глобальных потоках данных, информации и сетях создания ценности цифровых продуктов и компонентов. Поскольку рыночное позиционирование — традиционная задача маркетинга, маркетинг эпохи цифровой глобализации становится глобальным и цифровым, выходит на уровень функционирования бизнес-моделей глобальных цифровых платформ, пересекающих территориальные, страновые, культурные границы.

Рост масштабов, мультидисциплинарности и рисков маркетинговых решений в условиях нестабильности и неопределенности предполагает рост уровня и сфер охвата маркетинг-решениями одновременно широкого круга стейкхолдеров деловой активности: потребителей, партнеров, сотрудников и общества в целом. Зависимость маркетинга от социокультурного, экономического, технологического, идеологического и других контекстов, контекстозависимость и вероятностность маркетинг-решений в условиях цифровой глобализации предполагают необходимость расширения компетенций множества национальных субъектов деловой активности далеко за пределы традиционных концепций маркетинга, в том числе в такие сферы, как мировая экономика и международные отношения, цифровизация экономики и цифровая трансформация управления, искусственный интеллект, а потому идеология сообществ и ее культурологические и исторические основы.

Проблемы традиционно развитых и ведущих экономик мира, — рост социально-экономического неравенства, проблемы занятости и миграции, старение населения, замедление экономического роста, предопределили появление концепта перехода этих стран от акционерного капитализма к капитализму стейкхолдеров, то есть к расширению круга стейкхолдеров деловых решений. В этих условиях осведомленность национального делового сообщества о самом существовании концепции холистического

маркетинга, осознание ее роли в успехе работы на глобальных цифровых и глобализующихся рынках, представляется весьма актуальной.

Эпоха цифровой глобализации представляет серьезный вызов для национальных экономик и субъектов традиционного маркетинга, в том числе это необходимость интеграции ресурсов широкого и растущего круга разнообразных участников в глобальные цифровые экосистемы и платформы. Глобальная

платформизация — растущий тренд развития бизнес-моделей субъектов деловой активности экономики цифровой глобализации. Парадигма маркетинга эпохи цифровой глобализации, — глобальный холистический маркетинг, — представляется значимой предпосылкой глобальной платформизации бизнес-моделей российской деловой активности как инструмента цифровизации экономики и цифровой трансформации управления в Российской Федерации.

## Список литературы

Алешина И.В. (2003). Маркетинг для менеджеров: учебное пособие. М.: Фаир-Пресс. 456 с.

Алешина И.В. (2019а). Искусственно-интеллектуальный маркетинг эпохи цифровой глобализации // Сборник материалов 23-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления — 2018», Москва, 14–15 ноября 2018 г. / ред. Лобанов И.В., Екимова К.В., Линник В.Ю. и др. М.: ГУУ, 2019. С. 206–209.

Алешина И.В. (2019b). Искусственный интеллект: цифровая глобализация и маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. № 1. С. 74–80.

Варнавский В.Г. (2019). Глобализация и структурные сдвиги в мировом производстве // Мировая экономика и международные отношения Т. 63, № 1. С. 25–33. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-1-25-33>

Капелюшников Р.И. (2021). Маржинализм и марксизм: первая встреча // Вопросы экономики. № 2. С. 102–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-2-102-132>

Кондратьев В.Б. (2018). Новый этап глобализации: особенности и перспективы // Мировая экономика и международные отношения. Т. 62, № 6. С. 5–17. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-6-5-17>

Кондратьев В.Б. (2019). Глобальные цепочки стоимости в отраслях экономики: общее и особенное // Мировая экономика и международные отношения. Т. 63, № 1. С. 49–58. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-1-49-58>

Лукьянов С., Драккин И. (2017). Глобальные цепочки создания стоимости: эффекты для интегрирующейся экономики // Мировая экономика и международные отношения. Т. 61, № 4. С. 16–25. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-4-16-25>

Симонян Р.Х. (2018). Кризис либерально-рыночной модели глобализации // Вопросы философии. № 8. С. 16–25. <https://doi.org/10.31857/S004287440000736-4>

Сморodinская Н.В., Катков Д.Д. (2020). Глобальные стоимостные цепочки: как поднять резильентность перед внезапными шоками? // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. Т. 13, № 6. С. 30–50. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2020-13-6-2>

Смыслов Д.В. (2019). Эволюция глобализации мировой экономики: современные тенденции // Мировая экономика и международные отношения. Т. 63, № 2. С. 5–12. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-2-5-12>

## References

Alyoshina I.V. (2003), *Marketing for managers: training manual*, Fair-Press, Moscow, Russia, 456 p. (In Russian).

Alyoshina I.V. (2019), “Artificial intelligence as a challenge for industries, economy and society”, *Proceedings of the International Conference “Technology and Entrepreneurship in Digital Society (TEDS)”*, Moscow, November 7, 2018, Real Economy, St. Petersburg, Russia, pp. 132–134. <https://doi.org/10.17747/TEDS-2018-132-134>

Alyoshina I.V. (2019), “Artificial intelligence: digital globalization and marketing”, *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 1, pp. 74–80. (In Russian).

Alyoshina I.V. (2019), “Artificial intelligence marketing in an age of digital globalization”, *Proceedings of the 23-rd International and Practical Conference “Actual Problems of Management—2018”*, Moscow, November 14–15, 2018, ed. Lobanov I.V., Ekimova K.V., Linnik V.Yu, et al., GUU, Moscow, Russia, pp. 206–209. (In Russian).

Bhagwati J. (2004), *In Defense of globalization*, Oxford University Press, New York, USA, 320 p.

Kapeliushnikov R.I. (2021), “Marginalism and marxism: the first encounter”, *Voprosy ekonomiki*, no. 2, pp. 102–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-2-102-132>

Keegan W.J., and Green M.C. (2015), *Global marketing*, Pearson Education, 8th ed., USA, 608 p.

Kondrat'ev V.B. (2018), “New globalization phase: key elements and perspectives”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 62, no. 6, pp. 5–17. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-6-5-17>

Kondrat'ev V.B. (2019), “Global value chains in industries: common and specific features”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 63, no. 1, pp. 49–58. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-1-49-58>

Kotler P., and Armstrong G. (2012), *Principles of marketing*, Prentice Hall, 14-th ed., USA, 613 p.

Kotler P., and Keller K. (2006), *Marketing management*, Prentice Hall, Pearson, 12-th edition, USA, 816 p.

Kotler P., Keller K. (2012), *Marketing management*, Prentice Hall, 14th Edition, USA, 816 p.

Lukyanov S., and Drapkin I. (2017), “Global value chains: effects for integrating economy”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 61, no. 4, pp. 16–25. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-4-16-25>

Patsiaouras G. (2019), “Marketing concepts can have a life of their own: Representation and pluralism in marketing concept

- Яницкий О.Н. (2019). Вызовы и риски глобализации. Семь тезисов // Социологические исследования. № 1. С. 29–39. <https://doi.org/10.31857/S013216250003745-2>
- Alyoshina I.V. (2019), Artificial intelligence as a challenge for industries, economy and society // Proceedings of the International Conference “Technology and Entrepreneurship in Digital Society (TEDS)”, Moscow, November 7, 2018. St. Petersburg: Real Economy. Pp. 132–134. <https://doi.org/10.17747/TEDS-2018-132-134>
- Bhagwati J. (2004). In Defense of globalization. New York: Oxford University Press. 320 p.
- Keegan W.J., Green M.C. (2015). Global marketing. 8th ed. Pearson Education. 608 p.
- Kotler P., Armstrong G. (2012). Principles of marketing. 14-th ed. Prentice Hall. 613 p.
- Kotler P., Keller K. (2006). Marketing management. 12-th edition. Pearson. Prentice Hall. 816 p.
- Kotler P., Keller K. (2012). Marketing management. 14th Edition. Prentice Hall, 816 p.
- Patsiaouras G. (2019). Marketing concepts can have a life of their own: Representation and pluralism in marketing concept analysis // Marketing Theory. V. 19, No. 5. Art. 147059311986593. <https://doi.org/10.1177/1470593119865932>
- analysis”, *Marketing Theory*, vol. 19, no. 5, article 147059311986593. <https://doi.org/10.1177/1470593119865932>
- Simonyan R.Kh. (2018), “Crisis of liberal-market model of globalization”, *Voprosy filosofii*, no. 8, pp. 16–25. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S004287440000736-4>
- Smorodinskaya N.V., and Katukov D.D. (2020), “Global value chains: how to enhance resilience under sudden shocks?”, *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, vol. 13, no. 6, pp. 30–50. (In Russian). <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2020-13-6-2>
- Smyslov D.E. (2019), “Evolution of the world economy’s globalization: contemporary trends”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 63, no. 2, pp. 5–12. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-2-5-12>
- Varnavsky V.G. (2019), “Globalization and structural changes in the world economy”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 63, no. 1, pp. 25–33. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-1-25-33>
- Yanitsky O.N. (2019), “Challenges and risks of globalization. Seven theses”, *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 1, pp. 29–39. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S013216250003745-2>