

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Управленец

## Upravlenets

ЭКОНОМИКА • МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ • ФИНАНСЫ • ЛОГИСТИКА • ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

**№ 3(61)**

**май—июнь 2016**

**ТЕМА НОМЕРА**

Научно-техническая революция XXI века

**THE ISSUE SUBJECT**

Scientific-Technological Revolution of the XXI<sup>st</sup> Century

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### Главный редактор

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

### Заместитель главного редактора

Иваницкий Виктор Павлович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

### Члены редколлегии

Березкин Юрий Михайлович, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

Болдырева Наталья Брониславовна, д-р экон. наук, доцент (Тюмень)

Бочко Владимир Степанович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Воронин Борис Александрович, д-р юр. наук, профессор (Екатеринбург)

Дятел Евгений Петрович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Заборова Елена Николаевна, д-р социол. наук, профессор (Екатеринбург)

Карх Дмитрий Андреевич, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Каточков Виктор Михайлович, д-р экон. наук, профессор (Челябинск)

Кулапов Михаил Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук (Екатеринбург)

Мельникова Елена Ивановна, д-р экон. наук, доцент (Челябинск)

Миллер Александр Емельянович, д-р экон. наук, профессор (Омск)

Митин Александр Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Нижегородцев Роберт Михайлович, д-р экон. наук (Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Пешина Эвелина Вячеславовна, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Романов Алексей Николаевич, канд. юр. наук, доцент (Екатеринбург)

Самаруха Виктор Иванович, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

### Члены международного совета

Изольде Браде, PhD, ведущий исследователь (Германия)

Итало Тревизан, PhD, профессор (Италия)

Марин Варбанов Маринов, PhD (Великобритания)

Нугербек Серик Нугербекевич, д-р экон. наук (Казахстан)

Сергей Филиппов, PhD, доцент (Нидерланды)

Сун Яоу, PhD, профессор (Китай)

Тадеуш Валлас, PhD, профессор (Польша)

## EDITORIAL BOARD

### Chief Editor

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

### Deputy Chief Editor

Viktor P. Ivanitsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

### Editorial Team

Yury M. Beryozkin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

Natalya B. Boldyreva, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Tyumen, Russia)

Vladimir S. Bochko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Boris A. Voronin, Dr. Sc. (Law), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Yevgeny P. Dyatel, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Yelena N. Zaborova, Dr. Sc. (Sociology), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Dmitry A. Karkh, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Viktor M. Katochkov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Chelyabinsk, Russia)

Mikhail N. Kulapov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics) (Yekaterinburg, Russia)

Yelena I. Melnikova, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Chelyabinsk, Russia)

Aleksandr Ye. Miller, Dr. Sc. (Economics), Professor (Omsk, Russia)

Aleksandr N. Mitin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Robert M. Nizhegorodtsev, Dr. Sc. (Economics) (Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Evelina V. Peshina, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Aleksey N. Romanov, Cand. Sc. (Law), Associate Professor (Yekaterinburg, Russia)

Viktor I. Samarukha, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

### Members of the International Council

Isolde Brade, PhD, Senior Researcher (Germany)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)

Marin Varbanov Marinov, PhD (Transportation) (Великобритания)

Serik N. Nugerbekov, Dr. Sc. (Economics) (Kazakhstan)

Sergey Filippov, PhD, Associate Professor (Netherlands)

Song Yaowu, PhD, Professor (China)

Tadeusz Wallas, PhD, Professor (Poland)



Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий,  
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций  
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс Агенства «Роспечать»: 37263

Научно-аналитический журнал «Управленец» № 3(61)/2016

Корректурa:

Л.В. Матвеева

Информация на английском языке:

Е.А. Белоусова, Ю.С. Баусова

Компьютерная верстка:

Ю.С. Баусова

Подписано в печать 11.07.16

Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25.

Усл. печ. л. 9,30. Тираж 250 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГУ

СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
ТЕМА НОМЕРА	THE ISSUE SUBJECT
<b>НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ XXI ВЕКА</b>	<b>SCIENTIFIC-TECHNOLOGICAL REVOLUTION OF THE XXI<sup>ST</sup> CENTURY</b>
<i>Кузнецов Б.Л., Кузнецова С.Б.</i>	<i>Boris L. Kuznetsov, Svetlana B. Kuznetsova</i>
2 Технологический менеджмент в условиях научно-технических революций XXI века	2 Technological Management in the Conditions of Scientific-Technological Revolutions of the XXI <sup>st</sup> Century
<i>Мальцев А.А., Мордвинова А.Э.</i>	<i>Andrey A. Maltsev, Arina E. Mordvinova</i>
8 Реструктуризация старопромышленных регионов Европы: опыт и проблемы	8 The Restructuring of Old Industrial Regions in Europe: Experience and Problems
<b>ЭКОНОМИКА – МЕНЕДЖМЕНТ – МАРКЕТИНГ</b>	<b>ECONOMICS – MANAGEMENT – MARKETING</b>
<i>Лапцкая Л.В., Федоров А.И.</i>	<i>Larisa V. Lapitskaya, Andrey I. Fyodorov</i>
14 <b>Общая экспресс-диагностика конкурентоспособности кондитерской продукции</b>	14 <b>The General Rapid Examination of Confectionery Products' Competitiveness</b>
<i>Еряшев П.А.</i>	<i>Pavel A. Yeryashev</i>
20 <b>К вопросу о развитии механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом</b>	20 <b>On the Development of the Mechanism of Strategic Management of Grain Products Subcomplex</b>
<b>ТРУД – КАДРЫ – ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<b>LABOUR – CADRES – EDUCATION</b>
<i>Калинкин Е.В.</i>	<i>Yevgeny V. Kalinkin</i>
27 Система профессионального образования: роль работодателей	27 Vocational Education System: the Role of Employers
<i>Ядранский Д.Н.</i>	<i>Dmitry N. Yadransky</i>
32 Социальные механизмы повышения индивидуальной эффективности	32 Social Mechanisms to Enhance Individual Effectiveness
<i>Гиниева С.Б., Долженко Р.А.</i>	<i>Svetlana B. Ginieva, Ruslan A. Dolzhenko</i>
36 Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала	36 Internal Crowdsourcing as an Instrument of Personnel Involvement
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ПРАВО – НАЛОГИ</b>	<b>ENTREPRENEURSHIP – LAW – TAXES</b>
<i>Вылкова Е.С.</i>	<i>Yelena S. Vylkova</i>
47 <b>Необлагаемый минимум в системе налогообложения</b>	47 <b>Non-Taxable Minimum Income in the System of Taxation</b>
<i>Глухих П.Л., Воронина Л.В., Иванова А.В.</i>	<i>Pavel L. Glukhikh, Lyudmila V. Voronina, Anastasia V. Ivanova</i>
52 <b>Предпринимательская культура молодежи и факторы ее развития: социокультурный подход</b>	52 <b>Youth Entrepreneurial Culture and Factors of Its Development: A Sociocultural Approach</b>
<b>ГОСУДАРСТВО – РЕГИОНЫ – РАЗВИТИЕ</b>	<b>STATE – REGIONS – DEVELOPMENT</b>
<i>Ижгузина Н.Р.</i>	<i>Nazlygul R. Izhguzina</i>
62 <b>Влияние крупных городских агломераций на пространственную трансформацию экономики региона (на примере Свердловской области)</b>	62 <b>The Influence of Large Urban Agglomerations on Spatial Transformation of the Economy of a Region (the Case Study of Sverdlovsk Oblast)</b>
<i>Курилова Е.В., Танчев Ж.Д.</i>	<i>Yelena V. Kurilova, Zhivko D. Tanchev</i>
72 <b>Тенденции, проблемы и перспективы развития въездного туризма в Болгарии</b>	72 <b>Inbound Tourism in Bulgaria: Trends, Problems and Prospects</b>
<b>ИНВЕСТИЦИИ – ИННОВАЦИИ – ИНФЛЯЦИЯ</b>	<b>INVESTMENTS – INNOVATIONS – INFLATION</b>
<i>Шарафутдинова Е.Н.</i>	<i>Yelena N. Sharafutdinova</i>
77 <b>Актуальные экономические аспекты стандартизации в Российской Федерации</b>	77 <b>Topical Economic Aspects of Standardization in the Russian Federation</b>
<i>Тезина Л.Е.</i>	<i>Lyudmila Ye. Tezina</i>
82 <b>Приоритетные направления инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса региона</b>	82 <b>Priority Directions of Innovation Development of Agro-Industrial Enterprises of a Region</b>



### ▶ КУЗНЕЦОВ Борис Леонидович

Доктор технических наук, профессор  
кафедры производственного  
менеджмента

**Казанский федеральный университет  
Набережночелнинский институт  
(филиал)**

**423812, РФ, Республика Татарстан,  
г. Набережные Челны, пр. Мира, 68/19  
Тел.: (8552) 58-90-15  
E-mail: borcus@mail.ru**



### ▶ КУЗНЕЦОВА Светлана Борисовна

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики предприятий

**Казанский федеральный университет  
Набережночелнинский институт  
(филиал)**

**423812, РФ, Республика Татарстан,  
г. Набережные Челны, пр. Мира, 68/19  
Тел.: (8552) 39-58-52  
E-mail: svetla\_na66@inbox.ru**

#### Ключевые слова

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ТРЕТЬЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ  
ЧЕТВЕРТАЯ ИНДУСТРИАЛЬНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ  
КЛАСТЕРНАЯ ГИБРИДИЗАЦИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА  
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ  
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОРЫВ

#### JEL classification

O32

## Технологический менеджмент в условиях научно-технических революций XXI века

### Аннотация

Статья посвящена проблемам управления технологическим развитием в условиях каскада промышленных революций XXI века. Рассматриваются особенности современного этапа технологического развития, вносятся предложения по формированию подходов, концепции и научной парадигмы технологического менеджмента, основанного на кластерной гибридации и других управленческих инновациях. В числе важнейших рекомендаций – осуществление реинжиниринга производственных систем; переход к междисциплинарности в науке и образовании; интеграция естественнонаучного и гуманитарного знания; создание эффективной инфраструктуры научных исследований. Указывается на отставание экономической теории от изменений в сфере материального производства и общественного сознания индивидуумов, социумов и человеческого общества в целом.

Ситуацию в глобальной научно-технологической сфере Давосский экономический форум 2016 г. определил как начало Четвертой промышленной революции (ЧПР), последствия которой коренным образом изменят мир. О неизбежности грядущей глобальной промышленной революции предупреждали Э. Тоффлер («Шок будущего», «Экспазм»), П. Друкер («Анатомия индустриального общества»), И. Валлерстайн, Д. Стиглиц, Д. Арриго. Особую популярность проблеме придали работы Д. Рифкина [8].

В основе Четвертой промышленной революции лежит немецкая концепция «Индустрия 4.0», которую бизнесмены, политики и ученые в 2011 г. определили как средство повышения конкурентоспособности обрабатывающей промышленности Германии через усиленную интеграцию «киберфизических систем», или CPS, в заводские процессы. Четвертая промышленная революция планирует научить автоматизированное оборудование говорить друг с другом без вмешательства человека. На заводе Siemens, к примеру, работает более тысячи человек, основная задача которых – мониторить машины и компьютеры [9]. По сути, речь идет о создании глобальных самоорганизующихся производственных систем, обладающих сверхгибкостью и реализующих синергетический потенциал технологического развития.

Однако создание таких «умных производств», развитие технологии 3D-принтинга неизбежно потребует и новых материалов, и новых средств труда, новых технологий, определения

общих платформ и языков, на которых будут свободно общаться машины разных корпораций, разработки новых мер кибербезопасности, новых организационных форм и методов управления производством и т.д. Последствия таких технологических инноваций затронут практически все отрасли науки и промышленности. Основатель и Президент Всемирного экономического форума в Давосе швейцарский экономист Клаус Мартин Шваб охарактеризовал Четвертую промышленную революцию как «слияние технологий и стирание граней между физическими, цифровыми и биологическими сферами».

Четвертая промышленная революция в меньшей мере зависит от интересов геополитических игроков, а в значительной степени определяется потенциалами центров технологического превосходства, которые объективно образовались в последнюю четверть века. Можно привести многочисленные факты из любой сферы технологического развития, свидетельствующие о структурных сдвигах и прорывах. Особенности технологического развития в XXI веке состоит в том, что бурный прогресс идет не в какой-то одной локальной области науки и техники, как, например, «революция в физике» в первой четверти прошлого века, революция в ядерной энергетике в середине XX века, «полупроводниковая революция» третьей четверти XX века, «процессорная революция» 1970–1980-х годов, информационная революция конца XX – начала XXI века. Происходит конвергенция и гибридно-технологическая кластериза-

## Technological Management in the Conditions of Scientific-Technological Revolutions of the XXI<sup>st</sup> Century

ция практически по всем направлениям научно-технического прогресса. Вот прорывы первых 15 лет XXI века:

2000 г. – расшифровка американскими биоинженерами генома человека; на мировой рынок вышел новый инновационный продукт – «карманные» персональные компьютеры на сумму 3,5 млрд дол.;

2004 г. – выпускники российских вузов А. Гейм и К. Новоселов создали новый сверхпрочный материал «графен» (плоский кристалл толщиной 1 атом) со свойствами, превосходящими известные материалы;

2010 г. – в Массачусетском технологическом институте (США) создан первый в мире биокомпьютер, в котором в качестве процессора использована ДНК человека;

2012 г. – обнаружен предсказанный П. Хиггсом бозон (названный впоследствии «бозон Хиггса»), элементарная частица, «свидетель» Большого взрыва;

2012 г. – на планету Марс совершил посадку американский аппарат «Кьюриосити» (стоимостью 2,5 млрд дол. США), который передал на Землю ценнейшую информацию о загадочной планете;

2012 г. – создан квантовый компьютер;

2012 г. – создан гелиевый двигатель для авиационных аппаратов;

2013 г. – лаборатория шотландского Рослинского института заявляет о научном прорыве – появлении на свет поросенка, созданного по новейшей технологии под названием «генное редактирование, или геновая коррекция»;

2013 г. – американский аппарат «Вояджер» достиг границы Солнечной системы;

2013 г. – в Европейском центре ядерных исследований запущен Большой ядерный коллайдер – самая крупная в мире экспериментальная установка стоимостью 20 млрд дол.;

2013 г. – клонированы эмбриональные клетки человека;

2014 г. – осуществлена передача мысли на расстояние в США, реализован

способ передачи информации из одного мозга в другой на большое расстояние, ученый из Индии передал сообщение своему коллеге во Франции посредством «силы мысли»;

2014 г. – модуль «Фила» отстыковался от аппарата «Розетта», запущенного Европейским космическим агентством в 2004 г., и совершил посадку на комету Чурюмова-Герасименко, движущуюся к Солнцу;

2014 г. – «сланцевая революция»;

2015 г. – в Гарвардском университете США получено жидкое топливо из солнечного света;

2015 г. – в России на Белоярской атомной электростанции запущен в пробном режиме реактор на быстрых нейтронах, позволяющий использовать в качестве топлива не редкий уран-235, а «отвалный» уран-238, составляющий 99% добываемого урана и 94% отходов традиционных атомных электростанций;

2016 г. – Научный центр в США сообщил об обнаружении гравитационных волн, существование которых в 1916 г. было предсказано А. Эйнштейном в общей теории относительности.

Большой интерес вызывают работы американских экономистов, которые можно объединить общим названием «Третья промышленная революция» по мотивам популярного бестселлера Д. Рифкина «Третья промышленная революция: Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом» [8].

Оба направления исследования объединяет то, что в их основе лежат проблемы технологического развития, причем не в «похоронном» контексте, а наоборот, в перспективе сложности, масштабности и оптимизма, который связан с бурным каскадом промышленных революций в XXI веке.

Третью промышленную революцию (научно-техническую революцию) связывают со сдвигом факторов, определяющих эффективность производственных систем [4]. Вместо труда и капитала главными факторами становятся Интеллект,

### ► Boris L. KUZNETSOV

*Dr. Sc. (Engineering), Professor of Production Management Dept.*

**Kazan Federal University  
Naberezhnye Chelny Institute (branch)  
423812, RF, the Republic of Tatarstan,  
Naberezhnye Chelny, Mira Ave, 68/19  
Phone: (8552) 58-90-15  
E-mail: borcus@mail.ru**

### ► Svetlana B. KUZNETSOVA

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Enterprises Economics Dept.*

**Kazan Federal University  
Naberezhnye Chelny Institute (branch)  
423812, RF, the Republic of Tatarstan,  
Naberezhnye Chelny, Mira Ave, 68/19  
Phone: (8552) 39-58-52  
E-mail: svetla\_na66@inbox.ru**

### Keywords

TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT  
TECHNOLOGICAL MANAGEMENT  
THE THIRD INDUSTRIAL REVOLUTION  
THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION  
CLUSTER HYBRIDIZATION  
PRODUCTION SYSTEM  
SYNERGY EFFECT  
INNOVATION BREAKTHROUGH

### Abstract

The article is devoted to the issues of technological development management under the conditions of a series of industrial revolutions of the XXI<sup>st</sup> century. The special features of the modern stage of technological development are considered; the authors put forward their propositions on forming approaches, a concept and a scientific paradigm of technological management based on cluster hybridization and other managerial innovations. The most important recommendations encompass the following: reengineering of production systems; transition to interdisciplinarity in science and education; integration of natural science and the humanities, and creation of an effective infrastructure of scientific research. The authors specify that the economic theory lags behind the changes in the sphere of material production and social consciousness of individuals, communities and human society as a whole.

### JEL classification

**O32**



Знания и Компетенции, которые создают новое качество производственных систем – высокотехнологичные производства.

Меняются движущие силы технологического развития. Если Первая промышленная революция строилась на появлении пара в качестве движителя машин, Вторая – на освоении электричества, то Третья промышленная революция – это каскад революций в физике, химии, биологии, технологиях машиностроения:

- 1930–1945 гг. – квантово-ядерные процессы, в том числе цепная ядерная реакция;
- 1940–1950 гг. – полупроводниковая революция;
- 1950–1960 гг. – прорыв в космос на комплексе множества инноваций в различных отраслях;
- 1960–1970 гг. – лазерный прорыв;
- 1970–1980 гг. – процессорная революция;
- 1980–1990 гг. – телекоммуникационный прорыв;
- 1990–2000-е гг. – информационная революция;
- 2000–2010-е гг. – прорыв в генной инженерии (промышленное производство генно-модифицированных продуктов);
- 2008–2010 гг. – технотронная революция;
- 2010–2015 гг. – сланцевая революция.

То, что называли в 2015 и 2016 гг. Третьей промышленной революцией и Четвертой индустриальной революцией, не имеет четко очерченного формата, а может рассматриваться как новое состояние техносферы, новый фундаментальный закон ее развития.

Патриарх американского менеджмента П. Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» отмечал: «Мы живем в эпоху глубоких перемен, которые по своему масштабу и возможным последствиям превосходят те, что произошли в результате Второй индустриальной революции... и те, что были вызваны... Второй мировой войной... Проблемы, с которыми мы столкнемся завтра, будут совершенно не похожи на сегодняшние... Большинство проблем... обусловлено стремительным изменением всей современной жизни... Необходимо кардинальное изменение политических и экономических стратегий, выработанных на протяжении последнего столетия» [2. С. 11–12].

Третья промышленная и Четвертая индустриальная революции относятся к единому процессу и отличаются нюан-

сами и тезаурусом. Они дополняют друг друга и методологически могут рассматриваться как описание одного процесса с разных берегов одной реки.

Д. Рифкин в книге «Третья промышленная революция» видит ее так: «Третья промышленная революция является последней в череде промышленных революций, и она должна заложить фундамент эры сотрудничества... С ее появлением завершится двухсотлетняя история, характеризующаяся индустриальным мышлением, предпринимательскими рынками и массой неквалифицированных работников, и начнется эра сотрудничества, социальных сетей, высокоспециализированных профессионалов. В следующие полвека традиционные модели бизнеса, наследие первой и второй промышленных революций будут всё больше замещаться распределенной структурой третьей промышленной революции...» [8. С. 16–17].

Просматриваются некоторые специфические черты Третьей промышленной революции.

Во-первых, резко увеличивается высота, глубина и широта технологического мышления. И не потому, что это сказочное озарение, а потому что проблемы, вставшие перед человечеством, этого требуют. Главная из этих проблем – сложность технологий, которые лежат в основе современных производственных систем. Первым это, очевидно, осознал Э.В. Сименс, когда в 1869 г. пригласил на работу человека с университетским образованием и создал для него первую в мире научно-исследовательскую лабораторию. В настоящее время фирма Siemens является глобальным лидером на рынке электротехнической продукции и тратит на НИОКР до 20% от объема продаж (более 10 млрд дол. в год). В настоящее время доля НИОКР в себестоимости продукта – один из ключевых критериев его наукоемкости, и некоторые корпорации тратят на НИОКР уже более 20% от объема продаж.

Во-вторых, сложность, масштабность, важность решаемых проблем требуют новой парадигмы научного мышления, относящегося к естественнонаучному, экономическому и общекультурному знанию. Востребована междисциплинарность такого уровня, какой обладали В.И. Вернадский, А. Тойнби, П. Флоренский, И.Р. Пригожин, Д. Бернал, Э. Тоффлер и подобные им по масштабности мышления. Плектис (переплетение) естественнонаучного и гуманитарного знания уже не прихоть, а категорический

императив в решении многих судьбоносных угроз и вызовов человечеству (космические астероидные атаки, климат, загрязнение окружающей среды).

Д. Белл (1919–2011), апологет постиндустриализма, в книге «Будущее постиндустриального общества» писал: «Если доминирующими фигурами последних ста лет были предприниматель и промышленный администратор, то „новыми людьми“ станут ученые, математики, экономисты, социологи, практики новой «интеллектуальной технологии», которая нарождается благодаря появлению вычислительных машин. Основными учреждениями нового общества будут высокотехнологичные производства и человеческий фактор...» [10. С. 112]. Он отмечал, что ведущая роль в новом обществе будет принадлежать не бизнесменам и корпорациям, какими мы видим их сегодня, но корпорациям исследования и развития, индустриальным лабораториям, экспериментальным станциям и университетам. «В условиях XXI века, – писал Белл, – жизнь любого продукта распадается на две части – сначала его изобретают, затем пускают в серию и знакомят с ним потребителей, затем добиваются оптимизации производства и наращивают выпуск. На этой второй фазе принципиальной задачей является ... делать нечто такое, что не может быть симитировано и внутренняя сложность которого не поддается копированию...» [10. С. 116]. Именно этот подход положен в основу немецкой версии Четвертой индустриальной революции «Индустрия 4.0».

Совокупность факторов и когнитивных наработок позволяет указать на некоторые особенности протекания разворачивающихся технологических революций начала XXI века. Современная ситуация в техносфере может быть идентифицирована как «режим с обострением», теория которого на достаточно формализованном уровне разработана С.П. Курдюмовым, А.А. Самарским с сотрудниками для синергетических процессов в физических, физико-химических и плазменных системах [7]. Создание универсальной версии режима с обострением для техносферной революции XXI века – актуальнейшая задача.

По масштабу инновационных проявлений техносферная революция XXI века может быть отнесена к метаэкономическим трансформациям и имеет несколько уровней реализации – от наноэкономического до внепланетного разворачивания сил и средств.

Ключевым условием получения максимального синергетического результата в режимах с обострением является обеспечение когерентности (синхронности), коэволюции действующих факторов-сил. Разнородные по природе, разнонаправленные, с различной частотой и амплитудой автоколебаний и генерацией импульсов активности, они требуют глубокого понимания физических, химических, биологических, социальных, психологических, организационных, управленческих основ технологического развития [5].

Управление процессами в сложнейших производственных системах требует выявления триггерных (наиболее чувствительных) точек и воздействия на них через систему положительной обратной связи и включенных в нее институтов научно-технического развития.

Организационной основой промышленных революций являются горизонтальные взаимодействия научно-технических кластеров различного типа с образованием кластерно-гибридных цепных структур.

Ключевыми критериями соответствия технологического менеджмента требованиям наукоемких прорывных технологий «хай-тек» (hi-tech) являются:

- наличие лидирующей научной школы, способной генерировать научные прорывы в новое технологическое пространство;
- глубокое проникновение в фундаментальную научную основу технологических процессов;
- переплетение (плектис) многих научных направлений, дисциплин, глубокое освоение междисциплинарности как основы кластерной гибридации;
- наличие многофакторного содержания, сцепления разных научных дисциплин в мультифрактальные и нейросетевые комплексы, способные к самоорганизации, саморазвитию, проявлению синергетических эффектов при фазовых и структурных трансформациях;
- обладание потенциалом творческого саморазрушения, способностью отказываться от устаревших, рутинных, неэффективных технологий и создавать инновации прорывного характера;
- способность к освоению новой научной парадигмы, каким бы парадоксальным вызовом она ни обладала;
- нелинейное мышление и способность принимать решения в условиях высочайшего уровня неопределенности;
- владение современными теориями сложности, синергетики, самоорганиза-

ции, проектирования, проектного финансирования;

- владение принципами миронауки.

Особенностью современных технологий является повышение уровня кластерной гибридации. «Чистых технологий» остается все меньше. Некоторые отрасли (машиностроение, металлургия, строительство, фармакология и др.) по определению являются гибридными. Современные продукты также гибридные (моторы, конструкции машин, материалы и т.д.), и это доминирующий тренд современных высоких технологий.

Примером кластерной гибридации может служить так называемый «туннельный эффект», описанный и объясненный советским физиком Г.А. Гамовым. Квантово-механический по природе эффект состоит в том, что отдельные микрочастицы способны преодолевать потенциальные энергетические барьеры в условиях, когда их полная энергия меньше высоты энергетического барьера, что противоречит законам классической механики (эффект носит вероятностный характер). Кластерная гибридация с использованием туннельного эффекта уже привела к таким направлениям в технологиях XXI века, как лазерные полупроводниковые технологии, применение туннельного диода. Электронная микроскопия, альфа-распад, холодная эмиссия электронов из металлов, гетеросистемы и другие квантово-механические процессы в контактном слое двух полупроводников, оптоволоконные, светодиодные технологии, ядерно-магнитный резонанс, электрослабые взаимодействия и т.д. – всё это берет начало в туннельном эффекте, но обрывается усложнениями, создавая технологические гибриды. Это ряд технологий, который уже реализован на принципах кластерной гибридации, но еще много технологий будут освоены в ближайшем будущем.

Образцом успешной кластерной гибридации в авиастроении является создание турбовентиляторного двигателя ПД-14, разработанного для перспективного самолета МС-21. Двигатель ПД-14 – это турбореактивный двухконтурный двухвальный двигатель (ТРДД) с прямым (безредукторным) приводом вентилятора с разделением потоков из наружного и внутреннего контуров. В ходе освоения двигателя ПД-14 предложены кластерно-гибридные решения, которые можно расценивать как инновационно-синергетический прорыв в новое технологическое про-

странство шестого технологического уклада. При этом решены вопросы:

- управления на основе глубокого бенчмаркинг-исследования;
- шестикоординатных прецизионных станков;
- переноса монокристаллической технологии в крупносерийное гражданское производство;
- стендовых испытаний современных авиационных двигателей;
- материаловедческого проектирования и локализации по всей ресурсно-технологической цепочке кооперации, а кроме этого:
- воссоздана научная школа, разрушенная в 1990-е годы;
- воссоздана система патентования в условиях действия зонтичных технологий лидеров рынка авиационной продукции.

Необходимо констатировать отставание современных экономистов и управленцев от освоения масштабности, сложности и инновационности, имеющих место в технологическом развитии. Мышление современных экономистов остается локальным и операционным, в то время как главные решаемые проблемы стали гиперглобальными (климат, загрязнение воздушного и водного бассейнов Земли, дефицит воды и т.д.) и сложными кластерно-гибридными [3].

До настоящего времени в экономической теории нет ни одного фундаментального общепризнанного понятия, тем более полезного для решения проблем технологического развития. Даже такие ключевые понятия, как экономика, труд, стоимость, ценность, эффективность, рынок и т.п., не имеют общепризнанных смысловых определений.

Технологический каскад революций XXI века не может строиться на фундаменте экономических теорий XX века. Требуется смена научной парадигмы в базисе экономических теорий. Востребована не локальная, а метаэкономическая парадигма. Востребованы как никогда ранее не узкие теоретики-экономисты (они нужны для локальных и операционных задач), а проблемники, способные мыслить эпохально, глобально, даже космически и в то же время действовать локально, принимать ответственные решения.

Кластерная гибридация – это вид деятельности, несущий не только положительные синергетические эффекты, но и вызовы и угрозы с потенциалом катастроф такого масштаба, с которыми человечество еще не сталкивалось. Не-

которые направления технологического развития требуют создания особого типа риск-менеджмента, как особой формы допуска к исследованиям и проектированию в отдельных сферах деятельности. Научный уровень знаний, накопленных учеными, позволяет создать новый живой мир (химеры, гибрид человека и животного), новый технотронный мир, соединяющий мозг человека с управляющими системами на основе нано-интегральных схем («киборговая цивилизация?!»), беспилотные системы, способные превращать компьютерные виртуальные игры в реальность...

Требуется подготовка специалистов, обладающих высочайшим уровнем междисциплинарности (поликластеризации), который бы позволял расширить горизонт прогнозирования в десятки раз и запускать механизмы гуманитарной ответственности на самых ранних стадиях кластерно-гибридной нуклеации.

Технологическое развитие в XXI веке требует разработки технологического менеджмента, отвечающего по глубине и ширине междисциплинарных знаний такому уровню, какого не дает ни одна узкоспециализированная дисциплина – монокластер. Несоответствие уровня знаний в области технологического развития открывающемуся миру новых технологических возможностей, несущих как синергетические эффекты, так и угрозы и вызовы «чернобыльского» типа, требует срочной перестройки общего и профессионального (особенного высшего) образования, качественного усиления внимания к направлению, которое получило название «Миронаука».

Степень готовности российской науки, техники, промышленности, экономики, государственного и политического руководства к встрече с каскадом технологических революций XXI века не вызывает уверенности в понимании глубины и судьбоносности происходящего.

Аппарат реализации модернизации, реинжиниринга и реконструкции российской промышленности, доля которой в ВВП в последнюю четверть века сократилась с 52 до 28%, неэффективен. Не оправдались надежды на переход к постиндустриальному обществу. Доля промышленности в ведущих странах мира (США, Германия, Япония, Франция, Южная Корея и др.) не опускается ниже 60%. Международное разделение труда трансформировалось в монополизм сетевых транснациональных корпораций. Аутсорсинг, который предлагался как драйвер развития сложных производственных

систем (например, автомобилестроения), породил «промсборку», убивающую развитие российских научных школ конструкторов и технологов. Морально и физически устарел базис машиностроения – литейное, кузнечное производство. Срок службы заготовительных и инфраструктурных основных фондов превышает критически допустимый (30–40 лет), что не позволяет отечественным предприятиям осуществлять производство конкурентоспособной и наукоемкой продукции (доля России на мировом рынке «hi-tech» не превышает 0,3%). Разрушены станкостроение, электронное приборостроение. В результате импортозамещение наталкивается на отсутствие российских производителей современного машиностроительного оборудования.

Необходимы организационные и структурные преобразования, и прежде всего замена доминирования иерархических вертикальных связей на горизонтальные гетерархические и кластеризацию на основе «Промышленного интернета».

Клаус Шваб в своей книге «Четвертая промышленная революция» приводит статистику, в которой напоминает, что в настоящее время средний срок существования компании-участницы индекса S&P сократился с 60 до 18 лет и если корпорации хотят оставаться на плаву, они должны постоянно вводить инновации. На смену вертикально выстроенным структурам должны прийти компании, практикующие горизонтальные способы управления [1].

«Инновационная премия» в ЧПР будет решающим фактором социально-экономического и технико-технологического развития, выживания в условиях гиперконкуренции, экспансии глобальных сетевых структур. Для ЧПР характерны конвергенция и междисциплинарность наук и их авангардная роль в технологическом развитии.

Немецкая промышленность инвестирует 40 млрд евро в промышленную интернет-инфраструктуру ежегодно до 2020 г. Это значительный кусок от европейских инвестиций в Четвертую промышленную революцию, которые, как ожидается, составят 140 млрд евро в год. Средняя стоимость одного рабочего места в научно-исследовательских учреждениях передовых стран превышает 2 млн дол. Стоимость отдельных лабораторий достигает 10 млрд дол. Бюджеты высших учебных заведений в США и Китае зачастую превышают 5 млрд дол. Общие затраты США на исследования

и разработки свыше 450 млрд дол., Китай – 200 млрд дол. По оценке экспертов, в Китае численность занятых в научно-технической сфере приближается к 40 млн чел. Россия пока остается в числе лидеров в атомном энергостроении, ракетном двигателестроении, биотехнологиях, производстве ряда конструкционных материалов.

Необходимо продолжать наращивать усилия со стороны Правительства для активизации инновационной деятельности, для повышения результативности и эффективности принимаемых мер в наукоемких и высокотехнологичных отраслях.

Высшая миссия ЧПР – не обогащение богатых стран на основе тех научных заделов и потенциалов, которые они накопили, а освобождение человечества от неизбежной гибели на Земле [11]. Клаус Шваб надеется, что Четвертая промышленная революция позволит человечеству подняться на новый уровень общественного и морального сознания, в основе которого будет лежать общая судьба всех людей, живущих на нашей планете.

В арсенале человечества накопленный научный опыт, гуманизм как высшая ценность, знания, компетенции, позволяющие решать сложные технические проблемы, прорываться в новые технологические пространства. Технологическое развитие в форме ЧПР – это не просто каскад научно-технических революций, это синергетический взрыв накопленного человечеством знаний во всех сферах науки. Главная проблема заключается во встрече со сложностью, масштабностью. Это требует от руководителей науки, промышленности и экономики нового мышления и новых компетенций в области технологического менеджмента. Обучение знаниям и компетенциям в области технологического менеджмента, основанного на парадигме XXI века, – неотложная задача профессионального образования в вузах России [6].

Анализ проблемы ЧПР неизбежно приводит к необходимости разработки стратегии технологического развития России, основанной на объединении науки, производства, предпринимательства и государства для получения синергетического эффекта на базе овладения междисциплинарностью и конвергенцией наук, кластерной гибридной технологий, устранения технологических разрывов в цепях создания инноваций и непрерывного реинжиниринга производственных систем [5]. ■



## Источники

1. Артемьев А. Роботы вместо людей: в Давосе обсудят четвертую промышленную революцию. URL: [www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/20/01/2016/569fbd8d9a794785732cb9df](http://www.rbc.ru/technology_and_media/20/01/2016/569fbd8d9a794785732cb9df).
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД «Вильямс», 2001.
3. Иноземцев В. К теории постэкономической общественной формации. М.: Таурис, Век, 1995.
4. Комиссаров А. Четвертая промышленная революция. URL: [www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya).
5. Кузнецов Б.Л., Кузнецова С.Б., Загитов И.Л. Инновационно-синергетический реинжиниринг производственных систем как стратегическая магистраль реиндустриализации России // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 5(61). С. 89–100.
6. Кузнецов Б.Л., Кузнецова С.Б. Технологический менеджмент. Наб. Челны: Изд. ОЦИСиС, 2016.
7. Режим с обострением: эволюция идеи / под ред. Г.Г. Малинецкого. М.: ФИЗМАТЛИТ, 2006.
8. Рифкин Дж. Третья промышленная революция. М.: Альпина нонфикшн, 2015.
9. Хель И. Индустрия 4.0: Что такое Четвертая промышленная революция? URL: <http://hi-news.ru/business-analytics/industriya-4-0-cto-takoe-chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya.html>.
10. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. N.Y.: Harpers-Collins, 1996.
11. Thurow L. *Fortune Favors the Bold. What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity*. N.Y.: Harper Business, 2003.

## References

1. Artem'ev A. *Roboty vmesto lyudey: v Davose obsudyat chetvertuyu promyshlennuyu revolyutsiyu* [Robots instead of people: the fourth industrial revolution is discussed in Davos]. Available at: [www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/20/01/2016/569fbd8d9a794785732cb9df](http://www.rbc.ru/technology_and_media/20/01/2016/569fbd8d9a794785732cb9df).
2. Drucker P. *Management challenges for the XXIst century* (Russ. ed.: Druker P. Zadachi menedzhmenta v XXI veke. Moscow, Vil'yams Publ., 2001).
3. Inozemtsev V. *K teorii postekonomicheskoy obshchestvennoy formatsii* [On the theory of post-economic formation of society]. Moscow, Taurus, Vek Publ., 1995.
4. Komissarov A. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. Available at: [www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya).
5. Kuznetsov B.L., Kuznetsova S.B., Zagitov I.L. *Innovatsionno-sinergeticheskiy rezhiniring proizvodstvennykh sistem kak strategicheskaya magistral' reindustrializatsii Rossii* [The Innovative-Synergetic Reengineering of Production Systems as a Strategic Direction for Russia's Reindustrialization]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2015, no. 5(61), pp. 89–100.
6. Kuznetsov B.L., Kuznetsova S.B. *Tekhnologicheskii menedzhment* [Technological management]. Naberezhnye Chelny, OTSiSiS Publ., 2016.
7. Malinetskiy G.G. (ed.) *Rezhim s obostreniem: evolyutsiya idei* [Strained regime: the evolution of the idea]. Moscow, FIZMATLIT Publ., 2006.
8. Rifkin J. *The Third Industrial Revolution* (Russ. ed.: Rifkin Dzh. Tret'ya promyshlennaya revolyutsiya. Moscow, Al'pina nonfikshn Publ., 2015).
9. Khel' I. *Industriya 4.0: Chto takoe Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya?* [Industry 4.0: What is the fourth industrial revolution?]. Available at: <http://hi-news.ru/business-analytics/industriya-4-0-cto-takoe-chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya.html>.
10. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. N.Y.: Harpers-Collins, 1996.
11. Thurow L. *Fortune Favors the Bold. What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity*. N.Y.: Harper Business, 2003.



► **МАЛЬЦЕВ Андрей Александрович**  
 Доктор экономических наук, профессор,  
 заведующий кафедрой мировой  
 экономики

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-27-10  
 E-mail: kafedra\_meo\_usue@mail.ru



► **МОРДВИНОВА Арина Эдуардовна**  
 Аспирант кафедры мировой экономики

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-27-10  
 E-mail: a.akinfieva@mail.ru

#### Ключевые слова

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ  
 ПОЛИТИКА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
 СТАРОПРОМЫШЛЕННЫЙ РЕГИОН (СПР)  
 ЕВРОПА  
 ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА  
 РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

#### JEL classification

O25, R11, R58

## Реструктуризация старопромышленных регионов Европы: опыт и проблемы

### Аннотация

Рассмотрен опыт европейских государств по реструктуризации экономики старопромышленных регионов (СПР). Систематизирована эволюция основных теоретических подходов к определению сущности СПР отечественных и зарубежных авторов. Выявлены критерии отнесения регионов к категории СПР в отечественной и зарубежной литературе. Определены причины и предпосылки возникновения региональной политики по реструктуризации экономики старопромышленных регионов. Выделены основные этапы региональной политики Европы как одного из инициаторов политики реструктуризации экономики СПР в 1960–2000-х годах. Разобран конкретный опыт реструктуризации экономики старопромышленных регионов на примере Большого Манчестера. Проанализированы основные этапы и ключевые особенности процесса реструктуризации экономики Большого Манчестера. Сформулированы базовые принципы региональной политики по реструктуризации экономики СПР в западноевропейских странах.

Термин «старопромышленный регион» (СПР) введен в научный оборот в середине 70-х годов XX века [4]. Однако до сих пор в научных кругах нет единого подхода к его толкованию и отсутствует универсальная система критериев для отнесения регионов к категории старопромышленных. Выработке единого определения препятствует сложность и неоднозначность старопромышленных регионов, возникавших в разные исторические периоды и основывающихся на различных базовых отраслях. В табл. 1 представлена эволюция основных подходов к определению понятия «старопромышленный регион».

Общей чертой большинства представленных подходов выступает акцент на проблемах территории и ее депрессивном состоянии. Исключение из общего правила составляют более поздние работы отечественных авторов, которые делают акцент на существенном потенциале развития СПР.

В принципе, в научной литературе известны тождественные понятия, например, термин «традиционно-индустриальный регион» (ТИР), предложенный К.И. Новосельским в 1995 г. По мнению К.И. Новосельского, понятие «ТИР» не привязано к эпохе промышленной революции и учитывает изменившийся индустриальный пейзаж регионов [6]. Тем не менее, принимая во внимание определяющее влияние промышленной революции на процесс появления и развития промышленных регионов Европы, в рамках данного исследования целесо-

образно использование термина «старопромышленный регион».

При отнесении регионов к категории СПР авторы опираются на различные критерии. В табл. 2 приведены подходы некоторых авторов к данной проблеме.

Таким образом, старопромышленные регионы выступают территориями с высоким уровнем зависимости от одной или нескольких профильных отраслей промышленности, негибкой институциональной структурой и постепенно уходящей с рынка продукцией. При этом стоит отметить факт существования тесных связей между предприятиями и промышленное производство как основную сферу занятости населения. Сочетание указанных факторов приводит к невозможности быстрой адаптации к изменяющимся условиям мирового рынка, что снижает конкурентоспособность продукции и общеэкономическое благосостояние регионов.

Комплексное влияние данных факторов привело к неспособности бизнеса справиться с возникшими проблемами посредством собственных инвестиций. В связи с этим возникла необходимость в государственной поддержке развития СПР, что положило начало региональной политике реструктуризации. Особенности региональной политики европейских государств как одного из инициаторов политики реструктуризации экономики СПР в 1960–2000-х годах представлены в табл. 3.

Во всех случаях стратегия развития регионов разрабатывалась региональ-

## The Restructuring of Old Industrial Regions in Europe: Experience and Problems

Таблица 1 – Подходы к определению термина «старопромышленный регион» в отечественной и зарубежной литературе

Авторы	Работа	Год	Определение
Зарубежные авторы			
Carney J., Hudson R., Lewis J.	Regions in Crisis	1980	СПР – регион, в котором доминирующая отрасль тяжелой промышленности (например, угольная, металлургическая или тяжелое машиностроение) претерпела резкий спад в 1960-х годах
Steiner M.	Old Industrial Areas: A Theoretical Approach	1984	СПР – особый тип проблемного региона с экономической основой, образованной в прошлом веке и успешно развивавшейся более ста лет, но сейчас претерпевающей спад, а также с ограниченным числом развитых секторов, например, металлургией, добычей полезных ископаемых, текстильной отраслью
Tödting F., Trippel M.	One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems	2004	СПР – тип проблемных регионов, где обучение и инновации в условиях обновления экономической структуры недостаточны для его эффективного осуществления. Для них характерны узкоориентированные на традиционные отрасли технологические инновации, которые доминируют над разработкой и выводом на рынки новой продукции и диверсификацией экономической деятельности
Отечественные ученые			
Гранберг А.Г.	Реструктуризация старопромышленных регионов: опыт России и мира	1998	СПР – территории или районы, профилирующие отрасли которых в силу научно-технического прогресса и изменений спроса потеряли рынок сбыта, стали убыточными и либо полностью прекратили производственную деятельность, либо находятся в стадии стагнации
Сахарова Л.А.	Региональная экономика (Приморский край)	2003	СПР – район, сформировавший и изменявший свою структуру на разных этапах индустриального развития, начиная с конца XIX столетия до 1960–1970-х годов. Производственные мощности таких районов нуждаются в обновлении, поэтому экономика таких районов (регионов) значительно страдает от увеличения импорта, вытесняющего отечественную продукцию, не способную конкурировать по цене и качеству с аналогичной импортной
Глonti К.М.	Старопромышленные регионы: проблемы и перспективы развития	2008	СПР – территория с устаревающей, невысокого технологического уровня промышленностью. Это территория с относительно низким уровнем технологического развития промышленного комплекса, размещенного в ее границах, сложившимся с течением времени
Литовченко С.В.	Анализ современных подходов к определению сущности старопромышленных регионов	2014	СПР – целостное территориальное образование, социально-экономическое развитие которого детерминировано исторически сложившейся концентрацией индустриальных отраслей 3–4-го технологических укладов и которое, несмотря на экономический спад, вызванный переходом к постиндустриальной экономике, обладает существенным потенциалом для дальнейшего инновационного развития

Составлено по: [2–4; 7; 13; 20; 22].

ными властями с учетом локальных особенностей. Применялась практика разработки единой стратегии для развития соседских территорий. В обязательном порядке к формированию стратегии привлекался крупный региональный бизнес. Особое внимание уделялось формированию положительного имиджа региона.

За ограниченностью места отдельные элементы региональной политики реструктуризации экономики СПР в Европе рассмотрим на конкретном примере. В числе первых ее объектов был

Манчестер. Регион являлся одним из крупнейших мировых промышленных центров с 1800-х вплоть до 1960-х годов, когда со спадом в целом ряде отраслей промышленности, включая текстильную, развернулись процессы деиндустриализации. Если в конце 1950-х годов больше половины трудоспособного населения региона трудилось в промышленности, то к началу 2010-х годов – меньше 20% [17]. Сокращение рабочих мест в промышленном секторе привело к оттоку населения. Так, в 1931 г. только в самом

Манчестере проживало 766,3 тыс. чел., а к 1991 г. численность населения сократилась до 405 тыс. чел. [5].

В результате в короткий срок Манчестер из развитого промышленного центра превратился в «затухающий» регион с обостренными социально-экономическими проблемами. Его возрождение потребовало значительных усилий со стороны властей и бизнеса. В целом, процесс реструктуризации экономики Манчестера можно разделить на несколько этапов. Каждому из них соответствовала

Таблица 2 – Критерии отнесения регионов к категории старопромышленных

Авторы, название работы, год	Критерии
Hamm R., Wienert H. Strukturelle Anpassung altindustrieller Regionen im internationalen Vergleich. Berlin: Duncker & Humblot, 1990	Плотность населения региона соответствует плотности населения в среднем по стране; раннее начало индустриализации (по сравнению с другими регионами); преобладание в структуре экономики производственных секторов, находящихся в фазе зрелости; показатель обеспеченности региона инфраструктурными объектами соответствует среднему уровню по стране; преобладание крупных промышленных предприятий; невозможность трансформации и адаптации к новым экономическим условиям за счет внутренних ресурсов; преобладание одной или нескольких смежных отраслей промышленности
Steiner M. Institutional Change in Old Industrial Areas – Lessons for Industrial Policy in the Transformation Process, 1999	Промышленная база, основанная в XIX–XX веках; избыточная роль нескольких промышленных секторов, приводящая к монопрофильности; преобладание крупных компаний с ограниченным ассортиментом продукции; низкая мобильность компаний и рабочей силы; квалифицированная рабочая сила; четкая иерархическая структура компаний
Анимица Е.Г., Иваницкий В.П., Пешина Э.В. В поисках новой парадигмы регионального развития, 2005	Значительный временной период основания, нередко относящийся к началу промышленной революции; достаточно устойчивая, консервативная структура регионального хозяйства; «сплав» традиционных и новых промышленных производств; неконкурентные технологии; слабая реакция на «вызовы» внешней среды
Глonti К.М. Старопромышленные регионы: проблемы и перспективы развития, 2008	Относительно низкий уровень технологического развития; обостренные проблемы гуманитарного плана; избыток производственных мощностей; преобладание крупных и средних предприятий; устаревшее оборудование и технологии

Составлено по: [1; 15; 19; 23].

«своя» целевая установка, инициатор и содержательное наполнение. Краткая характеристика этапов сведена в табл. 4.

Первый этап процесса реструктуризации региона прошел в рамках национальной стратегии обновления базовой инфраструктуры страны. Особое место занимала «Городская программа», разработанная в конце 1970-х годов национальным правительством. В рамках программы в 1977 г. в экономические проекты по реконструкции Манчестера, Ливерпуля и Бирмингема вложено около 100 млн ф. ст. [9]. В 1978 г. началась модернизация портовых площадей Сэлфорда. В течение 10 лет муниципальными властями в проект инвестировано около 130 млн ф. ст. [9]. Тем не менее желаемого импульса для развития базовых отраслей региона модернизация инфраструктуры не дала, так как на них продолжали оказывать влияние другие негативные факторы. Однако данная мера позволила инвесторам использовать пустующие промышленные площадки и нехватку рабочих мест для развития альтернативных отраслей промышленности, в частности креативной индустрии.

Второй этап примечателен налаживанием взаимодействия между бизнесом и местными властями. В этом плане показательна поддержка последними инициатив бизнеса по развитию альтер-

нативных секторов экономики. Для Манчестера 1980-х годов также характерно сотрудничество частных лиц и местных властей в разработке стратегии экономического развития региона, которая, однако, так ни разу и не была опубликована в виде единого документа.

Для этапа 1990-х годов характерен перенос центра тяжести усилий местных властей по реструктуризации экономики региона на маркетинговый аспект его развития, включая продвижение нового имиджа региона. Правда, не все попытки на этом направлении удалось довести до реализации: Манчестер проиграл оба отбора на проведение Олимпийских игр 1996 г. и 2000 г. Однако процесс подготовки заявок в Международный олимпийский комитет сплотил население, бизнес и власти для достижения поставленной цели.

В результате реализации указанных мер регион смог не только предотвратить отток населения, но и в начале 2000-х годов запустить обратный процесс. За 2000–2014 гг. численность населения региона, стабильно прирастая, увеличилась на 200 тыс. чел. – до 2,7 млн чел., в кризисном 2009 г. превзойдя лучший до этого показатель 1980 г. [18].

Повышение инвестиционной привлекательности региона и рост численности населения способствовали ста-

билизации экономической ситуации и почти двукратному увеличению валовой добавленной стоимости, производимой регионом, с 29 млрд ф. ст. в 1997 г. до 57,4 млрд ф. ст. в 2014 г. В конечном итоге, следуя выбранной стратегии развития и задействуя доступные ресурсы, Манчестер смог стабилизировать экономическую ситуацию, стать культурным и спортивным центром страны, привлекательным для инвесторов, молодых талантливых представителей креативных индустрий и студентов. Безусловно, «слабым» звеном стратегии развития Манчестера остаются социальные вопросы и непростая экологическая обстановка, но на ранних этапах реструктуризации был разработан эффективный механизм взаимодействия заинтересованных сторон, посредством которого происходит работа по решению социальных проблем региона.

Стоит отметить, что политика реструктуризации СПР в различных странах Европы имела свои особенности и отличия. Так, в 1970–1980-х годах старопромышленные регионы Великобритании, Франции и Германии получали примерно равное государственное финансирование. Однако в 1980-х годах Великобритания сократила расходы на региональную политику с 578 млн ф. ст. в среднем за 1972–1975 гг. до 261 млн ф. ст.

Таблица 3 – Региональная политика европейских государств по реструктуризации экономики СРР в 1960–2000-х годах

Цель	Содержание	Инструменты	Реализация
1. Обновление производственной базы промышленности региона	Улучшение базовой инфраструктуры региона	Разработка стратегий развития регионов	Первый этап реструктуризации экономики Рура в 1960-х годах, включавший разработку двух стратегий: «Программа развития Рура» (1968 г.) и «Стратегия земельного развития земли Северный Рейн-Вестфалия» (1974 г.)
		Развитие системы высшего образования, включая увеличение числа студентов и количества образовательных программ	В Руре за 1960–1970-е годы построено 8 университетов, 11 политехникумов; создана система повышения квалификации рабочей силы
		Финансирование строительства объектов инфраструктуры	Модернизация транспортного порта в г. Бильбао (Испания), сделавшая город четвертым крупнейшим портом в стране
2. Развитие инновационной составляющей промышленности региона	Развитие сотрудничества в сфере науки	Льготы для предприятий, удовлетворяющих определенным требованиям	Введение в федеральное законодательство Германии по защите окружающей среды в начале 1970-х годов принципа «загрязнитель платит»
3. Диверсификация экономики СРР	Содействие развитию других отраслей экономики с целью снижения рисков монопрофильности	Создание и модернизация институтов развития	В 1970-х годах модернизирован Regionalverband Ruhr (Ruhr Regional Association) – институт планирования, объединявший 11 муниципалитетов Рура и занимавшийся вопросами принятия решений по инфраструктурным проектам региона. С помощью данной организации реализован, например, проект Industrial Heritage Trail
		Использование инструментов маркетинга для изменения имиджа региона	В 1980-х годах разработана маркетинговая программа развития Манчестера, включавшая развитие культурной сферы, открытие центров досуга и отдыха
		Формирование технологических парков	Eurasanté park (Лилль, Франция) основан в 1996 г. На сегодняшний день резидентами парка являются около 130 предприятий здравоохранения, создано 2600 рабочих мест; West of Scotland Science Park (Глазго, Великобритания) основан в 1983 г. В парке создано 823 рабочих места на предприятиях, работающих в области фармацевтики. Около 45% продукции резидентов экспортируется за рубеж
		Развитие культурной сферы	Guggenheim музей в Бильбао (открыт в 1997 г.). В течение трех лет после открытия музея за счет расходов туристов получено около 100 млн евро налоговых поступлений в местный бюджет; Museum Folkwang в Эссене (открыт в начале XX века, реконструирован и обновлен в 1980-х годах). Привлекает около 800 тыс. посетителей, ежегодно увеличивая туристический поток

Составлено по: [8; 11; 14–16; 21; 23].

Таблица 4 – Процесс реструктуризации экономики Манчестера

Период	Инициатор	Цель	Содержание
1970-е годы	Правительство Великобритании	Модернизация базовой инфраструктуры	Реконструкция депрессивных городских территорий; модернизация транспортной инфраструктуры, включая аэропорт в Манчестере
Начало 1980-х годов	Бизнес	Развитие альтернативных отраслей экономики	Развитие креативных индустрий, включая клубы, музыкальные площадки, звукозаписывающие студии
1980-е годы	Местные власти	Поддержка инициатив, предложенных бизнесом	Совместная работа над экономической стратегией развития региона
1990-е годы	Местные власти	Продвижение имиджа региона на мировой арене	Участие в имиджевых мероприятиях, включая две заявки города на проведение Олимпийских игр; продвижение команды Manchester United
2000-е годы – настоящее время	Местные власти и бизнес	Решение социальных проблем региона	Работа с бизнесом по повышению качества и доступности социальных услуг

Составлено по: [5; 17].



► **Andrey A. MALTSEV**  
*Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of  
 Global Economics Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-10**  
**E-mail: kafedra\_meo\_usue@mail.ru**

► **Arina E. MORDVINOVA**  
*Postgraduate of Global Economics Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-10**  
**E-mail: a.akinfiyeva@mail.ru**

### Keywords

FOREIGN EXPERIENCE  
 RESTRUCTURING POLICY  
 OLD INDUSTRIAL REGION (OIR)  
 EUROPE  
 INDUSTRIAL POLICY  
 REGIONAL POLICY

### Abstract

The experience of European countries in restructuring the economy of old industrial regions (OIRs) is analyzed. Evolution of the main theoretical approaches of Russian and foreign scientists to defining the essence of OIRs is traced. The criteria for including areas in the category of OIRs are established. The causes and prerequisites of the emergence of regional policy on economic restructuring of old industrial regions are pinpointed. The authors highlight the key stages of the regional policy in Europe as one of the initiators of economic restructuring of OIRs in the period of 1960–2000. Old industrial regions restructuring is examined using the case study of Greater Manchester. The main stages and key characteristics of the restructuring process of the Greater Manchester economy are analyzed. The fundamental principles of the regional policy on OIRs restructuring in Western Europe are formulated.

### JEL classification

**O25, R11, R58**

в 1984 г. (в ценах 1975 г.) в связи с приходом к власти в 1979 г. консервативной партии и изменением политического курса страны [12]. В то же время Франция и Германия удвоили соответствующие расходы [13]. Отличались и подходы к реализации региональной политики. Франция и Германия делали акцент на внедрении новых технологий и развитии смежных отраслей промышленности. Великобритания сосредоточилась на диверсификации посредством развития не связанных отраслей промышленности, а также сектора услуг.

Выбранные стратегии адаптировались к условиям конкретного региона исходя из проводимой ранее региональной и промышленной политики и особенностей развития. В силу этого даже в рамках одной страны стратегии развития отдельных территорий могли существенно различаться. Например, Эссен сосредоточил усилия на развитии сектора услуг, в частности, предприятий, функционирующих в сфере дизайна и искусства [23]. Одним из элементов стратегии Рура стало формирование индустриального туристического кластера, а Эмилия-Романья использовала потенциал текстильной промышленности для развития индустрии высокой моды [15]. Иными словами, в процессе реструктуризации экономики регионы стремились соединить глобальные тренды с имеющимися производственными мощностями и квалификациями.

Таким образом, принимая во внимание существенный промышленный потенциал СПР и их социально-экономическое значение, не следует оставлять региональные власти и промышленные предприятия «один на один» с многочисленными вызовами. При этом необходимо понимать, что, несмотря на ограниченное число стратегий, при стандартном наборе доступных инструментов и идентичных внешних и внутренних проблемах не существует универсальной стратегии, позволяющей

гарантированно решить проблемы старопромышленных регионов. На основе проведенного исследования попробуем сформулировать главные принципы политики реструктуризации СПР в странах Европы:

- «индивидуальный» подход к решению проблем отдельных регионов, учитывающий уникальные особенности их развития;

- объединение усилий властей и бизнеса для формирования новой стратегии развития региона;

- «точечная» поддержка государством региональных проектов на первоначальных этапах реструктуризации экономики СПР, встраиваемая в глубоко структурированную и скоординированную на различных иерархических уровнях управления региональную и промышленную политику центрального правительства.

Безусловно, возрождение СПР возможно не только за счет его реструктуризации, но и посредством реиндустриализации на новой технологической базе. В данном контексте используется понятие реиндустриализации, предложенное А.И. Татаркиным, О.А. Романовой, Н.Ю. Бухваловым. Указанные авторы определяют реиндустриализацию как синхронный процесс создания новых высокотехнологичных секторов экономики, эффективного инновационного обновления ее традиционных секторов при согласованных качественных и последовательных изменениях между технико-экономической и социально-институциональной сферами, осуществляемых посредством интерактивных технологических, социальных, экологических, политических и управленческих изменений [10]. Иными словами, воссоздание промышленного потенциала региона возможно на основе технологий нового технологического уклада, что, впрочем, требует отдельного самостоятельного разговора. ■

## Источники

1. Анимитца Е.Г., Иванецкий В.П., Пешина Э.В. В поисках новой парадигмы регионального развития. Екатеринбург: Ин-т философии и права УрО РАН, 2005.
2. Глонти К.М. Старопромышленные регионы: проблемы и перспективы развития // Регионология. 2008. № 4. С. 27–36.
3. Гранберг А., Артоболевский С., Ковалева Г., Россель Э. Реструктуризация старопромышленных регионов: опыт России и мира // Региональное развитие и сотрудничество. 1998. № 1-2.
4. Литовченко С.В. Анализ современных подходов к определению сущности старопромышленных регионов // Економічний простір. 2014. № 92. С. 138–150.
5. Лободанова Д.Л. Стратегии развития старопромышленных городов // Вопросы экономики. 2014. № 4. С. 56–76.
6. Новосельский К.И. Разработка стратегии развития традиционного-индустриального региона. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1995.
7. Сахарова Л.А. Региональная экономика (Приморский край). Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2003.
8. Соболев А.О. Зарубежный опыт инновационного развития старопромышленных регионов и возможности его использования в России // Вопросы управления. 2015. № 1(32). С. 73–80.
9. Стародубровская И., Лободанова Д., Борисова Л., Филюшина А. Стратегии развития старопромышленных городов: международный опыт и перспективы в России / под ред. И. Стародубровской. М.: Изд-во Института Гайдара, 2011.
10. Татаркин А.И., Романова О.А., Бухвалов Н.Ю. Новая индустриализация экономики России // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2014. № 3. С. 13–21.
11. Birch K., Mackinnon D., Cumbers A. Old industrial regions in Europe: a comparative assessment of economic performance // Regional Studies. 2010. № 44(01). P. 35–53.
12. Broadberry S., Leunig T. The impact of Government policies on UK manufacturing since 1945. L.: London School of Economics, 2013.
13. Carney J., Hudson R., Lewis J. Regions in crisis. L.: Croom Helm, 1980.
14. Heidenreich M., Plaza B. Renewal through Culture? The Role of Museums in the Renewal of Industrial Regions in Europe // European Planning Studies. 2013. № 8. P. 1–15.
15. Koutský J., Slach O., Boruta T. Restructuring Economies of Old Industrial Regions – Local Tradition, Global Trends. Ostrava: University of Ostrava, 2011.
16. Lux G. Divergent patterns of adaptation among central European old industrial regions // European spatial research and policy. 2009. № 1. P. 45–157.
17. MacGregor S. Background paper on UK national and Manchester political contexts. Manchester: The University of Manchester, 2006.
18. Regional statistics by NUTS classification / Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database>.
19. Steiner M. Institutional changes in old industrial areas – Lessons for Industrial policy in the transformation process. Prague: Institute for Technology and regional policy, 1999.
20. Steiner M. Old Industrial Areas: A Theoretical Approach // Urban Studies. 1985. № 22(5). P. 387–398.
21. The Bilbao effect // The Economist. 2013. URL: [www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect](http://www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect).
22. Tödtling F., Trippel M. One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems. Vienna: Institut für Wirtschaftsgeographie, WU Vienna University of Economics and Business, 2004.
23. Tödtling-Schönhofer H., Davies S. Regional strategies for industrial areas. Brussels: European Parliament's Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, 2013.

## References

1. Animitsa Ye.G., Ivanitskiy V.P., Peshina E.V. *V poiskakh novoy paradigmy regional'nogo razvitiya* [Searching the new paradigm of regional development]. Yekaterinburg: Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of RAS, 2005.
2. Glonti K.M. Staropromyshlennye regiony: problemy i perspektivy razvitiya [Old industrial regions: problems and development prospects]. *Regionologiya – Regionology*, 2008, no. 4, pp. 27–36.
3. Granberg A.G., Artobolevskiy S.S., Kovaleva G., Rossel E. *Restrukturizatsiya staropromyshlennykh regionov: opyt Rossii i mira* [Restructuring old industrial regions: Russia's and global experience]. *Regional'noe razvitiye i sotrudnichestvo – Regional Development and Cooperation*, 1998, no. 1-2.
4. Litovchenko S.V. *Analiz sovremennykh podkhodov k opredeleniyu sushchnosti staropromyshlennykh regionov* [The analysis of modern approaches to defining of the essence of old industrial regions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 2014, no. 92, pp. 138–150.
5. Lobodanova D.L. *Strategii razvitiya staropromyshlennykh gorodov* [Development strategies of old industrial cities]. *Voprosy ekonomiki – The Issues of Economics*, 2014, no. 4, pp. 56–76.
6. Novosel'skiy K.I. *Razrabotka strategii razvitiya traditsionnogo-industrial'nogo regiona* [Developing a strategy of a traditional industrial region]. Yekaterinburg, USUE Publ., 1995.
7. Sakharova L.A. *Regional'naya ekonomika (Primorskiy kray)* [Regional economy (Primorsky kraj)]. Vladivostok, TIDOT DVGU, 2003.
8. Sobolev A.O. *Zarubezhnyy opyt innovatsionnogo razvitiya staropromyshlennykh regionov i vozmozhnosti ego ispol'zovaniya v Rossii* [Foreign experience of innovative development of old industrial regions and possibilities of its use in Russia]. *Voprosy upravleniya – Management Issues*, 2015, no. 1(32). S. 73–80.
9. Starodubrovskaya I., Lobodanova D., Borisova L., Filyushina A. *Strategii razvitiya staropromyshlennykh gorodov: mezhdunarodnyy opyt i perspektivy v Rossii* [The strategies of old industrial regions development: foreign experience and prospects in Russia]. Moscow, Gaydar Institute Publ., 2011.
10. Tatarkin A.I., Romanova O.A., Bukhvalov N.Yu. *Novaya industrializatsiya ekonomiki Rossii* [New industrialization of Russia's economy]. *Vestnik UrFU. Ser. Ekonomika i upravlenie – Vestnik of Ural Federal University. Ser. "Economics and Management"*, 2014, no. 3, pp. 13–21.
11. Birch K., Mackinnon D., Cumbers A. Old industrial regions in Europe: a comparative assessment of economic performance. *Regional Studies*, 2010, no. 44(01), pp. 35–53.
12. Broadberry S., Leunig T. *The impact of Government policies on UK manufacturing since 1945*. L.: London School of Economics, 2013.
13. Carney J., Hudson R., Lewis J. *Regions in crisis*. L.: Croom Helm, 1980.
14. Heidenreich M., Plaza B. *Renewal through Culture? The Role of Museums in the Renewal of Industrial Regions in Europe*. *European Planning Studies*, 2013, no. 8, pp. 1–15.
15. Koutský J., Slach O., Boruta T. *Restructuring Economies of Old Industrial Regions – Local Tradition, Global Trends*. Ostrava: University of Ostrava, 2011.
16. Lux G. *Divergent patterns of adaptation among central European old industrial regions*. *European Spatial Research and Policy*, 2009, no. 1, pp. 45–157.
17. MacGregor S. *Background paper on UK national and Manchester political contexts*. Manchester: The University of Manchester, 2006.
18. *Regional statistics by NUTS classification*. Eurostat. Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database>.
19. Steiner M. *Institutional changes in old industrial areas – Lessons for Industrial policy in the transformation process*. Prague: Institute for Technology and regional policy, 1999.
20. Steiner M. *Old Industrial Areas: A Theoretical Approach*. *Urban Studies*, 1985, no. 22(5), pp. 387–398.
21. *The Bilbao effect*. *The Economist*. 2013. Available at: [www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect](http://www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect).
22. Tödtling F., Trippel M. *One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems*. Vienna: Institut für Wirtschaftsgeographie, WU Vienna University of Economics and Business, 2004.
23. Tödtling-Schönhofer H., Davies S. *Regional strategies for industrial areas*. Brussels: European Parliament's Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, 2013.



► **ЛАПИЦКАЯ Лариса Владимировна**  
Кандидат экономических наук, доцент,  
директор по маркетингу

**Агентство «Рандеву»**  
**432071, РФ, г. Ульяновск,**  
**ул. Островского, 58**  
**Тел.: (8422) 26-20-24**  
**E-mail: lapitzkayalv@mail.ru**



► **ФЕДОРОВ Андрей Игоревич**  
Аспирант кафедры управления

**Ульяновский государственный**  
**университет**  
**432017, РФ, г. Ульяновск,**  
**ул. Л. Толстого, 42**  
**Тел.: (8422) 32-06-97**  
**E-mail: versbovsky@ya.ru**

#### Ключевые слова

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
КОНДИТЕРСКАЯ ПРОДУКЦИЯ  
ОБЩАЯ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА  
ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТЬ ПАРАМЕТРОВ  
КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

#### JEL classification

**M30, M31**

## Общая экспресс-диагностика конкурентоспособности кондитерской продукции

### Аннотация

Развитие глобализации, инновационное обновление технологий производства и ужесточение конкуренции на рынке способствуют расширению и совершенствованию ассортиментных портфелей российских кондитерских предприятий. Сложившаяся ситуация требует от них систематического поиска эффективных методов диагностики конкурентоспособности продукции. В процессе исследования авторами предложены методические подходы к формированию списка параметров для выполнения оперативного и предварительного конкурентного анализа и проведению на его основе общей экспресс-диагностики конкурентоспособности кондитерской продукции. В качестве практической апробации разработанной модели проведена оценка конкурентоспособности изделий «Птичий вальс» кондитерской фабрики «Глобус» на рынке Ульяновской области и их основных конкурентов. Результаты исследования отражены в многоугольнике конкурентоспособности продукции.

Развитие механизмов глобализации, предполагающих взаимовыгодное сотрудничество отечественных производителей продовольственных товаров с зарубежными партнерами, способствует регулярному обмену профессиональными навыками в области производства кондитерских изделий и последовательному внедрению высокотехнологичных производственных мощностей, что, в свою очередь, приводит к значительному расширению ассортиментных портфелей российских кондитерских предприятий и закономерному повышению уровня конкуренции на кондитерском рынке. В результате различные продуктовые сегменты рынка перенасыщаются, предложение кондитерской продукции значительно превышает потребительский спрос. В данных условиях производители должны быть уверены в наиболее полном соответствии товаров требованиям современных технологических стандартов, а также предпочтениям потребителей по экономическим, коммерческим, качественным и прочим условиям реализации.

Сложившаяся ситуация требует от кондитерских предприятий систематического поиска эффективных методов диагностики конкурентоспособности собственной продукции (далее – КСТ). На сегодняшний день в данной области диагностики представлен широкий спектр методов оценки. Однако данные методы в значительной степени не структурированы и не систематизированы, как в области подходов к формированию совокупности параметров сравнения

продукции, так и по отношению к выбору метода расчета данных параметров, способных варьироваться в зависимости от целей и задач исследования, что актуализировало для нас изучение данной проблемы.

На начальных этапах диагностики КСТ, независимо от сферы оценки, необходимо обозначить продуктовые и географические границы рынка, а также выявить основных конкурентов кондитерского предприятия [2]. Только после их определения можно переходить к выбору наиболее целесообразной методики проведения оценочно-диагностической работы конкурентоспособности кондитерской продукции, значимое место в которой занимает процесс формирования перечня параметров продуктов в целях их конкурентного сравнения и диагностики.

В научной литературе существует несколько подходов к формированию подобной совокупности характеристик. Например, согласно Ж-Ж. Ламбену любой продукт на рынке можно представить как набор атрибутов или выгод, которые получает потребитель при использовании товара или получении услуги [1. С. 98–100]. Следовательно, в соответствии с данным подходом диагностический список свойств продукции формируется как совокупность подобных выгод, которая способна варьироваться в зависимости от рассматриваемого продукта и предпочтений покупателей на различных этапах развития, как самого продукта, так и рыночных условий его продвижения.

## The General Rapid Examination of Confectionery Products' Competitiveness

Помимо обозначенного подхода, в методиках диагностики КСТ в целом и формировании списка параметров в частности также используется квалиметрический подход к пониманию товара, рассматривающий его как иерархическую совокупность свойств и характеристик, формирующих дерево свойств продукта, способное неограниченно разрастаться по мере углубления знаний потребителей о природе продукции [8]. Причем каждое из обозначенных свойств может быть оценено количественно или качественно.

Используя данные подходы, производители формируют собственные диагностические списки свойств продукции, основываясь на том, каких целей предприятие намерено достичь, в каком направлении планирует развивать собственный продукт и насколько способно удовлетворять предпочтения потребителей.

Наиболее распространенный подход при формировании обозначенного списка свойств продукции, реализуемый исследователями в методиках диагностики КСТ, ориентирован на использование ограниченного количества данных параметров. Методологически он основан на классической модели Р.А. Фатхутдинова «11111-55555», в рамках которой с целью диагностики КСТ рекомендуется использовать короткий перечень свойств продукции, состоящий всего из пяти параметров: качество, цена, затраты на производство, репутация и реклама [11. С. 174]. Результаты его использования не способны обеспечить исследователя детализированной информацией по широкому кругу разнообразных параметров, необходимой для проведения сравнительного конкурентного анализа. Однако данная модель может успешно применяться в системе оперативной диагностики, назначение которой состоит скорее в проведении предварительного анализа конкурентоспособности, позволяющего выявить те продуктовые области и направления, которые могут диагностироваться как конкурентные

преимущества или недостатки. В свою очередь, полученные результаты предварительного анализа могут актуализировать выполнение уже развернутого и глубокого конкурентного сравнения в области диагностики КСТ по более емкому и в определенной степени неограниченному кругу ее свойств.

Таким образом, поддерживая модель Р.А. Фатхутдинова в целом, мы считаем целесообразным скорректировать название «11111-55555» в пользу *общей экспресс-диагностики КСТ*, поскольку основное назначение данного подхода заключается в оперативном получении общих предварительных результатов.

Кроме этого, соглашаясь в целом с лаконичным подходом к формированию списка параметров продукции, отражающим методологическую суть проведения данной диагностики, т.е. ее общий и оперативный характер, мы не согласны с однозначным количественным составом данного списка, «загоняющим» методический алгоритм проведения любой диагностики в жесткие рамки оценки только пяти параметров продукции при разных рыночных ситуациях и товарах.

Например, при оценке конкурентоспособности кондитерской и хлебной продукции О.В. Солдаткина и С.А. Юнсов используют совокупность показателей, включающую всего три параметра [10; 13], а у И.С. Метелева в диагностике для тортов их четыре [5]. По нашему мнению, диагностический список параметров продукции может количественно варьироваться, оставаясь при этом в «лаконичных» рамках, в зависимости от целей исследования, объекта диагностики и конкретных рыночных условий.

Приступая к дальнейшему сравнительному анализу предлагаемых в научной литературе подходов к формированию списка параметров кондитерской продукции для проведения общей экспресс-диагностики ее конкурентоспособности, сформулируем ключевые методические требования к его формированию.

▶ **Larisa V. LAPITSKAYA**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor,  
Marketing Director

**Randevu Agency**  
432071, RF, Ulyanovsk,  
Ostrovskogo St., 58  
Phone: (8422) 26-20-24  
E-mail: lapitzkayalv@mail.ru

▶ **Andrey I. FYODOROV**  
Postgraduate of Management Dept.

**Ulyanovsk State University**  
432017, RF, Ulyanovsk,  
L. Tolstogo St., 42  
Phone: (8422) 32-06-97  
E-mail: versbovsky@ya.ru

### Keywords

COMPETITIVENESS  
CONFECTIONERY PRODUCTS  
GENERAL RAPID EXAMINATION  
INTEGRAL INDICATORS  
REPRESENTATIVENESS OF PARAMETERS  
MARKETING MIX

### Abstract

Globalization processes, innovative renewal of production technologies and intensification of competition in the market lead to the expansion and improvement of a range of goods of Russian confectionery enterprises. The existing situation requires them to devise effective methods for examining their products' competitiveness. In the study, the authors develop methodological approaches to compiling a list of parameters to carry out a preliminary competitive analysis. A rapid examination of competitiveness of confectionery products is conducted on its basis. In order to test practical applicability of the developed model, the authors evaluated the competitiveness of the product "Ptichiy vals" ("Bird Waltz") of the candy factory "Globus" and its major competitors in the market of Ulyanovsk oblast. The results of the research are reflected in the polygon of products' competitiveness.

### JEL classification

M30, M31



*Во-первых*, поскольку задача общей экспресс-диагностики состоит в проведении оперативного предварительного анализа, список параметров должен удовлетворять условиям краткости и лаконичности.

*Во-вторых*, из обозначенного выше квалиметрического и перекликающегося с ним атрибутивного подхода Ж.-Ж. Ламбена следует, что подобный список должен быть, несмотря на лаконичность, максимально полным, т.е. охватывать и репрезентативно отражать все существенные свойства продукта, определяющие его конкурентоспособность [3]. На наш взгляд, методологически решить данную проблему возможно с помощью ориентации на стержневую концепцию в теории маркетинга – комплекс 4-Р. Данная концепция, как известно, утверждает, что успешно продавать на рынке свой товар (быть конкурентоспособным) возможно, лишь грамотно проектируя и далее продвигая на рынке не только товарные компоненты, но также ценовые, сбытовые и коммуникационные ингредиенты. Иными словами, конкурентоспособным на рынке может быть только грамотно спроектированный весь комплекс 4-Р. Исходя из данной теории, считаем, что формируемый нами в процессе общей экспресс-диагностики список параметров должен максимально полно оценить продукцию во всех «координатах» концепции 4-Р.

При этом задачу совмещения двух обозначенных полярных требований, с одной стороны, краткости, а с другой стороны, полноты, способны решить не единичные, а интегральные параметры, представляющие собой совокупность нескольких свойств и характеристик продукции (единичных показателей), в комплексе формирующих подобный параметр.

Таким образом, кратко формулу наших рассуждений можно определить так: список параметров оценки КСТ в методике общей экспресс-диагностики должен быть лаконичным, но полным, репрезентативно отражающим все элементы комплекса 4-Р, выраженным через интегральные показатели.

В роли первого такого параметра в модели Р.А. Фатхутдинова выступает *качество товара* – базовый параметр КСТ, выполняющий роль именно интегрального показателя. Параметр качества – широкий в понимании потребителя, включающий значительное количество формирующих характеристик, что собственно и отражает его интегральную сущность. Среди авторов проанализиро-

ванной нами литературы по диагностике конкурентоспособности кондитерской продукции аналогичного подхода придерживаются С.А. Юнусов, О.В. Солдаткина, М.В. Федоров [6; 10; 13]. При этом у О.В. Солдаткиной представлена не только интегральная, но также развернутая совокупность диагностических свойств, т.е. две методические позиции.

Вторая группа авторов в своих диагностических списках параметров рассматривают качество в развернутом варианте на основе составляющих его компонент. Так, О.В. Солдаткина, определяя конкурентоспособность хлебобулочных изделий, использует такие параметры качества, как окрас и состояние корки, рыхлость и цвет мякиша, строение пористости, расплываемость подового хлеба [10]; Л.В. Макарова для сахарного песка использует показатели массовых долей сахарозы, золы, влаги, редуцирующих веществ и ферропримесей, а также цветности [4]; Л.В. Худакова для кондитерского изделия «Чак-Чак» ориентируется на вкус, свежесть и цвет [12]; И.С. Метелев – на вкус и консистенцию у тортов; И.Э. Слепова и др. – на вкус и калорийность у конфет; и наконец, В.И. Рашевский – на вкус и свежесть, а также на отсутствие консервантов у мучной продукции. Другими словами, представленные позиции не соответствуют подходам общей экспресс-диагностики КСТ. Несомненно, подобная позиция в принципе также имеет научное обоснование, но не в методическом аппарате общей экспресс-диагностики.

В особой группе отметим позицию Т.В. Рензевой и др., в чьем диагностическом списке, с одной стороны, присутствует интегральный показатель качества мучной продукции, а с другой – одновременно расшифровывающие качество параметры безопасности, пищевой ценности и даже функциональных свойств, которые характеризуются содержанием физиологически функциональных ингредиентов. Иными словами, данный подход противоречит обозначенным нами выше методическим требованиям к диагностическому списку, также мы придерживаемся позиции, исключая возможность одновременного использования общего экспресс-метода и развернутого при проведении диагностики КСТ.

Таким образом качественная компонента в рассматриваемом нами диагностическом списке соответствует обозначенным нами методическим требованиям, представляя в нем товар-

ную компоненту из совокупности инструментов «4-Р» и в целом обозначая способность показателя стимулировать потребителя к покупке того или иного кондитерского изделия.

Второй показатель конкурентоспособности продукции в модели Р.А. Фатхутдинова – *цена изделия*. Причем автор не рассматривает данный параметр как интегральный, поскольку кроме него в диагностическом списке присутствует и расшифровывающий (конкретизирующий) ценовой показатель – *затраты на производство*. Ценовой показатель встречается у большинства авторов при оценке конкурентоспособности как кондитерской продукции, так и хлебобулочных изделий [6; 7; 9; 11–13]. Тем не менее есть авторы, которые считают, что цена продукции в меньшей степени влияет на выбор потребителя, чем, например, качество, а потому необходимость в данном параметре оценки КСТ не столь очевидна [5]. С показателем *затраты на производство* согласно минимум авторов [4; 8; 10]; в большинстве проанализированных источников производственные затраты или затраты на продвижение продукции в перечне показателей КСТ не обозначены.

По нашему мнению, целесообразность включения *затрат на производство* в список параметров оценки вызывает обоснованные сомнения по многим причинам. Во-первых, ни потребители, ни квалифицированные специалисты не способны объективно и рационально оценить затраты на производство, поскольку производители заинтересованы в сохранении как коммерческой тайны на данную классически самую закрытую информацию, так и конфиденциальности рецептуры собственных кондитерских изделий и, как следствие, себестоимости конечного продукта. Следовательно, велика потенциальная вероятность погрешности оценки и потери объективности исследования. Во-вторых, требованию интегральности ценовой показатель соответствует только при условии отсутствия в диагностическом списке конкретизирующего его показателя, тем более являющегося собственно составной частью цены, во избежание дублирующего измерения одного и того же свойства. В-третьих, в целях соответствия требованию репрезентативности также достаточно одного «представителя» ценовой компоненты из комплекса 4-Р в параметрическом списке.

На наш взгляд, несмотря на действительно наблюдаемую в последнее время



тенденцию перемещения потребительских предпочтений от экономических показателей продукции к ее качественным характеристикам, цена по-прежнему является важным параметром КСТ, поскольку потребитель непрерывно ищет оптимальное сочетание цены и качества изделия и всегда ориентируется на стоимость как на финансовый ограничитель.

Четвертый и пятый показатели в модели Р.А. Фатхутдинова – *репутация продукции и реклама*, являются с точки зрения отображения компонент комплекса 4-Р представителями коммуникационного блока. Заметим, что эти позиции не разделяют авторы исследуемых нами работ. Анализируя наличие какого-либо коммуникационного параметра в диагностических списках указанных авторов, отметим, что большинство из них в принципе не видят такой необходимости [4; 5; 8–10; 12; 13]. У остальных представлены следующие коммуникационные альтернативы: М.В. Федоров и др. предлагают имидж и информативность [6]; В.И. Рашевский – известность бренда [7]; И.С. Метелев – узнаваемость торговой марки [5]. У последних авторов показатели практически аналогичны, при этом они частично пересекаются с одним из показателей первой группы авторов.

Заметим, что с точки зрения маркетинговой теории 4-Р в принципе невозможно отрицать активное влияние коммуникационного фактора на эффективность продвижения и продаж товара на рынке, а следовательно, и на его конкурентоспособность. Собственно, именно поэтому мы методологически сформулировали требование репрезентативности к формируемому нами списку параметров для диагностики КСТ на основе данной теории. Но возникает вопрос: какой именно коммуникационный параметр целесообразно включить в итоговый список, поскольку одновременное их присутствие в диагностическом списке в определенной степени ставит под сомнение соответствие требованию интегральности.

Отвечая на данный вопрос, необходимо прежде всего соотнести следующие параметры: рекламу, с одной стороны, и все остальные (репутация, имидж, известность, узнаваемость, информативность) – с другой. Совершенно очевидно, что первый параметр предлагает оценить собственно рекламную активность предприятия и ее качество, а остальные являются результирующими. На наш взгляд, включение в диагностический список для оценки конкурентоспособности кон-

дитерской продукции результирующих параметров, тем более с точки зрения соответствия показателей требованию интегральности и репрезентативности, целесообразнее, чем оценка собственно рекламы. Более того, далеко не каждая продукция предприятия в целом, и кондитерская в частности, самостоятельно рекламно продвигается на рынке. Часто реклама кондитерских предприятий на рынке не ориентирована на конкретный товар, а представляет предприятие в целом, или какую-то часть продуктового портфеля (например, новогодние подарки), или, наконец, промоакцию. Соответственно, если мы предложим оценить именно рекламу кондитерской продукции, то в одном случае это будет общая оценка рекламы данного предприятия; в другом – эксперт или потребитель способен будет оценить рекламу только по одному предприятию, не имея информации по остальным; в третьем – вместо рекламы, ввиду ее отсутствия на рынке в действительности, оценит упаковку или другие маркетинговые параметры и т.д. В итоге мы с большой долей вероятности получим некорректную и необъективную оценку.

Итак, мы остановились на результирующих показателях. Тогда встает вопрос: на каких именно из целого спектра предложенных разными авторами? По нашему мнению, показатели известности (известность, узнаваемость, информативность) и репутационные показатели (репутация, имидж продукции) характеризуют разный уровень результативности продвижения товара на рынке: первые – только коммуникационной деятельности, а вторые – всей маркетинговой работы. Разные показатели известности изделия отражают исключительно разный уровень осведомленности или информированности покупателей о продукте, не давая никакого представления об отношении к коммуникационному, в частности, или к маркетинговому, в целом, продвижению на рынке.

Что касается репутационных показателей, то они позволяют более глубоко охарактеризовать и коммуникационные, и в целом маркетинговые результаты, а значит, более корректны в диагностике КСТ. В самом деле, чтобы оценить репутацию, например, конфет «Птичье молоко» на рынке, нужно не только их знать и один раз попробовать, а скорее уже после многократного использования дать положительную или отрицательную оценку рецептуре и вкусу данного товара, цене и дизайну и, наконец, всему

коммуникационному миксу, а не только рекламе. Иными словами, всему маркетинговому окружению товара.

В определенной степени с данной позицией перекликается еще одна, предлагающая использовать в качестве самостоятельного и интегрального показателя конкурентоспособности продукции *маркетинговое окружение*, в том числе мероприятия, связанные с продвижением товара и ориентированные на приверженность покупателя торговой марке [10]. На наш взгляд, репутационный показатель в большей степени отображает именно коммуникационную деятельность предприятия по продвижению конкретного товара на рынке, более понятен для диагностики как потребителям, так и экспертам, методически более корректно соотносится с остальными компонентами комплекса 4-Р, тогда как маркетинговое окружение скорее выступает «заменителем» всего комплекса. Что касается сравнения показателей имиджа и репутации, то нам кажется, что имидж в большей степени имеет отношение к предприятию в целом, чем к товару.

В связи с этим считаем целесообразным рассматривать именно репутацию товара в качестве интегрального показателя КСТ, репрезентативно отражающего коммуникационный блок, поскольку данный параметр удовлетворяет необходимым требованиям.

Завершив рассмотрение показателей КСТ в модели Р.А. Фатхутдинова, приступим к анализу тех параметров, которые дополнительно предлагаются авторами методик диагностики конкурентоспособности кондитерской продукции. В этих предложениях активно представлен *упаковочно-дизайнерский блок* параметров, выступающий, по мнению выше-названных авторов, важным стимулом к совершению покупки. Так, И.С. Метелев в состав данного блока включает внешний вид товара, дизайн и удобство упаковки; И.Э. Слепова и др. – внешний вид продукции и упаковку; Л.В. Худакова – только упаковку [5; 9; 12].

Анализируя эту позицию, отметим, что упаковочно-дизайнерский блок, с одной стороны, является составляющей товарного элемента и тем самым при оценке качества товара может быть уже частично продиагностирован. С другой стороны, несмотря на то что показатель «качество товара» интегрального свойства, мнение потребителей по результатам опроса фиксирует следующее. Когда речь идет о качестве кондитерской продукции, потребители в большей степени



Многоугольник конкурентоспособности кондитерской продукции «Птичий вальс» по итогам общей экспресс-диагностики

оценивают рецептуру, вкус, свежесть, калорийность, безопасность и т.д. А вот что касается оформления, как товара, так и упаковки, избранного фирменного стиля, удобства упаковки, качества используемых материалов (например, экологичности), оригинальных ходов в разработке дополнительных упаковочных компонентов (ярлыков, этикеток и т.д.), регулярного инновационного обновления, то восприятие данного блока на рынке совершенно самостоятельное, и его диагностика проводится отдельно от общего качества товара. Сказанное позволяет рассматривать параметр «дизайн и упаковка продукции» как интегральный показатель конкурентоспособности кондитерской продукции и обоснованно ввести его в состав диагностического списка.

Наконец, есть авторы, предлагающие в диагностике конкурентоспособности кондитерской продукции оценивать сервис [13] и возможность оперативного выполнения индивидуального заказа [7]. И если второй показатель мы считаем скорее частным случаем (например, при оценке конкурентоспособности такого вида кондитерского товара, как торт), при этом более целесообразным для применения не в общей экспресс-диагностике, а в развернутой, то первый параметр, на наш взгляд, соответствует сформулированным нами методическим требованиям. Тем не менее мы бы уточнили его название, обозначив как *сбытовой сервис*. Таким образом, данный параметр, во-первых, репрезентатив-

но отображает сбытовой компонент из комплекса 4-Р. Во-вторых, интегрально характеризует комплекс таких сбытовых свойств, как широкая представленность товара в сбытовой сети, месторасположение магазинов его распространения, его мерчандайзинговая презентация на торговых полках магазинов, качество торгового обслуживания и т.д.

Проанализировав представленные подходы к формированию совокупности показателей для проведения общей экспресс-диагностики конкурентоспособности кондитерской продукции, мы обосновали целесообразность включения в данный список следующих интегральных параметров: качество, цена, дизайн и упаковка, репутация и сбытовой сервис.

Далее, когда интегральные показатели, отвечающие всем обозначенным нами требованиям, были собраны в формализованную совокупность, мы приступили к их практической апробации. *Основным объектом* для выполнения данной задачи была выбрана кондитерская фабрика «Глобус» – одна из градообразующих и динамично развивающихся компаний Ульяновской области в условиях жесткой конкуренции на рынке. *Продуктовые границы рынка* мы зафиксировали выбором для проведения диагностики конкурентоспособности коробочных конфет «Птичий вальс». *Географические границы* оценки определили локальным рынком – Ульяновской областью, поскольку домашний регион имеет приоритетное значение для компании. Для проведения сравнительного анализа в формируемый

список конкурентов были включены: КФ «Глобус» – конфеты «Птичий вальс»; КФ Славянка – конфеты «Птичья сладость» развесная; КФ «Сладко» – конфеты «Птичка»; КФ «Акконд» – конфеты «Птица дивная»; КФ «Рот Фронт» – конфеты «Птичье молоко»; КФ «АВК» – конфеты «Заморская птица».

Оценка осуществлялась экспертами – собственными специалистами компании в области маркетинга и региональных продаж; используемая шкала – от 1 до 5 баллов (см. рисунок).

В заключение отметим, что в области диагностики конкурентоспособности кондитерской продукции в отличие от многих других отраслевых товарных объектов диагностики (мебели, строительной продукции, торговых, транспортных или образовательных услуг) проводится явно недостаточно исследований. Мы проанализировали используемые многочисленными авторами подходы к проведению данной диагностики, к формированию совокупности параметров оценки конкурентоспособности продукции, что позволило нам сформулировать авторские требования к разработке данной параметрической совокупности и определиться на полученной методологической основе с их окончательным составом.

В конечном итоге была осуществлена практическая апробация методологических подходов и методического инструментария проведения общей экспресс-диагностики конкурентоспособности кондитерской продукции на примере продукции кондитерской фабрики «Глобус» и ее основных конкурентов в рамках обозначенных продуктовых и географических границ рынка. Их реализация, как мы показали, не обеспечит исследователя развернутой диагностической информацией, поскольку опирается на ограниченное количество параметров оценки без учета коэффициентов их значимости. Однако она способна сыграть роль решающего фактора в оперативном определении вектора дальнейшего развития, как в плане совершенствования продукции, так и при необходимости получения более глубокой информации по отдельным параметрам конкурентоспособности кондитерской продукции. ■

## Источники

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
2. Лапицкая Л.В. Конкурентный анализ и маркетинговое исследование: соотношение понятий и аналитических процедур проведения // Экономика и экологический менеджмент: электрон. науч. журн. 2012. № 2. URL: <http://economics.open-mechanics.com/>.
3. Лисецкий Ю.М. Алгоритмы и методы комплексной количественной оценки качества систем: дис. ... канд. техн. наук. М., 2003.
4. Макарова Л.В., Бычкова А.В. Оценка конкурентоспособности продукции предприятий на внешнем и внутреннем рынке // Молодой ученый. 2014. № 3. С. 475–477.
5. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика. Омск: Омский ин-т (филиал) РГТЭУ, 2011.
6. Мыльникова Е.В., Корнова Г.Р. К вопросу оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 5(37). С. 170–176.
7. Рашевский В.И. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности кондитерских предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Смоленск, 2005.
8. Рензьяева Т.В., Мерман А.Д., Шарфунова И.Б. Разработка обобщенного комплексного показателя качества хлебобулочных и мучных кондитерских изделий // Техника и технология пищевых производств. 2010. № 3(18). URL: <http://fptt-journal.ru/stories/archive/18/19.pdf>.
9. Слепова И.Э., Блохина Т.П., Макарова Л.В., Тарасов Р.В. Анализ конкурентоспособности кондитерской продукции // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 11. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/11/40149>.
10. Солдаткина О.В. Особенности оценки конкурентоспособности продовольственных товаров // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 11. С. 59–66.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005.
12. Худакова Л.В. Оценка конкурентоспособности национального мучного кондитерского изделия «Чак-Чак» различных производителей // Вестник Торгово-экономического института. 2010. № 3. С. 49–50.
13. Юнусов С.А. Конкурентоспособность продукции кондитерских предприятий Республики Дагестан: дис. ... канд. экон. наук. Махачкала, 2001.

## References

1. Lambin J.-J. *Strategicheskiy marketing* [Strategic marketing]. St. Petersburg, Nauka Publ., 1996.
2. Lapitskaya L.V. Konkurentnyy analiz i marketingovoe issledovanie: sootnoshenie ponyatiy i analiticheskikh protsedur provedeniya [Competitive analysis and market research: ratio of concepts and analytical procedures of carrying out]. *Ekonomika i ekologicheskii menedzhment – Economics and Environmental Management*, 2012, no. 2. Available at: <http://economics.open-mechanics.com/>.
3. Lisetskiy Yu.M. *Algoritmy i metody kompleksnoy kolichestvennoy otsenki kachestva sistem: dis. kand. tekhn. nauk.* [Algorithms and methods of an integrated quantitative assessment of systems quality. Cand. engin. sci. diss.]. Moscow, 2003.
4. Makarova L.V., Bychkova A.V. Otsenka konkurentosposobnosti produktov predpriyatiy na vneshnem i vnutrennem rynke [Evaluation of competitiveness of enterprises' products in domestic and international markets]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*, 2014, no. 3, pp. 475–477.
5. Metelev I.S. *Konkurentosposobnost' subekta predprinimatel'skoy deyatel'nosti: sistemnye osnovy i regional'naya praktika* [Competitiveness of the subject of entrepreneurial activity: system basics and regional practice]. Omsk, Omsk Institute Publ., 2011.
6. Myl'nikova Ye.V., Kornova G.R. K voprosu otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiy obshchestvennogo pitaniya [On the Competitiveness Assessment of Public Catering Enterprises]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2011, no. 5(37), pp. 170–176.
7. Rashevskiy V.I. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm povysheniya konkurentosposobnosti konditerskikh predpriyatiy: dis. kand. ekon. nauk* [Organizational and economic mechanism of increasing competitiveness of confectionery enterprises. Cand. econ. sci. diss.]. Smolensk, 2005.
8. Renzyaeva T.V., Merman A.D., Sharfunova I.B. Razrabotka obobshchennogo kompleksnogo pokazatelya kachestva khlebobulochnykh i muchnykh konditerskikh izdeliy [The development of generalized complex bakery foods and flour confectionery quality index]. *Tekhnika i tekhnologiya pishchevykh proizvodstv – Food Processing: Techniques and Technology*, 2010, no. 3(18). Available at: <http://fptt-journal.ru/stories/archive/18/19.pdf>.
9. Slepova I.E., Blokhina T.P., Makarova L.V., Tarasov R.V. Analiz konkurentosposobnosti konditerskoy produktsii [Analysis of competitiveness of confectionery products]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii – Modern Scientific Research and Innovations*, 2014, no. 11. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/11/40149>.
10. Soldatkina O.V. Osobennosti otsenki konkurentosposobnosti prodovol'stvennykh tovarov [Special features of assessing the competitiveness of food products]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta – Vestnik of the Orenburg State University*, 2013, no. 11, pp. 59–66.
11. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. 7th ed., corrected and revised. Moscow, Delo Publ., 2005.
12. Khudakova L.V. Otsenka konkurentosposobnosti natsional'nogo mучnogo konditerskogo izdeliya «Chak-Chak» razlichnykh proizvoditeley [Assessing the competitiveness of the national flour confectionery “Chak-Chak” of various producers]. *Vestnik Torgovo-ekonomicheskogo instituta – Vestnik of Trade and Economic Institute*, 2010, no. 3, pp. 49–50.
13. Yunusov S.A. *Konkurentosposobnost' produktsii konditerskikh predpriyatiy Respubliki Dagestan: dis. kand. ekon. nauk* [Competitiveness of products of confectionery enterprises of the Republic of Dagestan. Cand. econ. sci. diss.]. Makhachkala, 2001.



### ЕРЯШЕВ Павел Александрович

Аспирант кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении

**Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева**  
430005, РФ, г. Саранск,  
ул. Большевикская, 68  
Тел.: (8342) 29-06-80  
E-mail: eryashev\_pavel@rambler.ru

#### Ключевые слова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИЯ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

ЗЕРНОПРОДУКТОВЫЙ ПОДКОМПЛЕКС

ЦЕЛЬ

ФУНКЦИЯ

МЕТОД

ПРИНЦИП

ЗЕРНОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

#### Аннотация

Стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом в системе агропромышленного производства рассматривается как такое состояние экономики, которое обеспечивает расширенное воспроизводство с учетом определенного периода времени и с ориентацией на удовлетворение спроса на зерно, обеспечение рентабельности производства зерна, рост уровня и качества жизни населения, поддержание экологической безопасности.

В данной научной статье предложено авторское определение понятия стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК, в котором обозначены направления обеспечения развития зернопродуктового подкомплекса. Рассмотрены методы регулирования развития и функции зернопродуктового подкомплекса, стратегическая цель и принципы формирования системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом. Предложены основные задачи стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом как программно-целевой деятельности. Рассмотрены основные стратегии, разработанные на различных уровнях управления зернопродуктовым подкомплексом, соподчиненность данных стратегий. Разработаны меры по совершенствованию стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом.

#### JEL classification

Q13

## К вопросу о развитии механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом

В условиях современных социально-экономических преобразований и конкуренции со стороны зарубежных производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия усиливается практическая значимость обеспечения экономического роста зернопродуктового подкомплекса как особой стратегической сферы АПК для решения задач национальной продовольственной безопасности. В связи с этим актуализируются вопросы совершенствования механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом с учетом биоэкономической сущности процессов производства, хранения, переработки, реализации зерна и зернопродуктов.

В основу современной методологии стратегического управления заложены концепции стратегического планирования и прогнозирования. Стратегическое планирование предполагает при разработке планов обязательный учет совокупности всех факторов, к которым относятся факторы среды, а также социальных и экономических условий производства. Необходимо менять подходы к отраслевому планированию развития зернопродуктового подкомплекса и зерновой отрасли как основной составляющей, а это предполагает решение методологических проблем стратегического планирования в условиях рыночной экономики.

Мы считаем, что стратегическое управление зернопродуктовым под-

комплексом АПК следует рассматривать как целенаправленную деятельность, предполагающую стратегический анализ внутренней и внешней среды, конструктивное целеполагание, разработку альтернативных стратегий и инструментария их реализации и соответственно обеспечивающую: а) конкурентные преимущества в развитии его сфер и отраслей по производству, переработке и реализации зерна и зерновой продукции; б) рациональные организационные и экономические связи и экономические отношения в условиях рисков и динамично изменяющейся ситуации; в) эффективное функционирование процессов производства, обмена, распределения, переработки и потребления зерновых ресурсов и зернопродуктов; г) предотвращение чрезвычайных ситуаций в области обеспечения зерном и зернопродуктами; д) достижение и поддержание более высокого уровня конкурентоспособности продукции зернового производства; е) рост объемов собственного производства зерна и использование возможностей межрегиональных и межгосударственных связей; ж) достижение экономической и физической достаточности зерновых ресурсов.

Процесс стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должен учитывать взаимодействие методов саморегулирования и государственного регулирования (рис. 1).

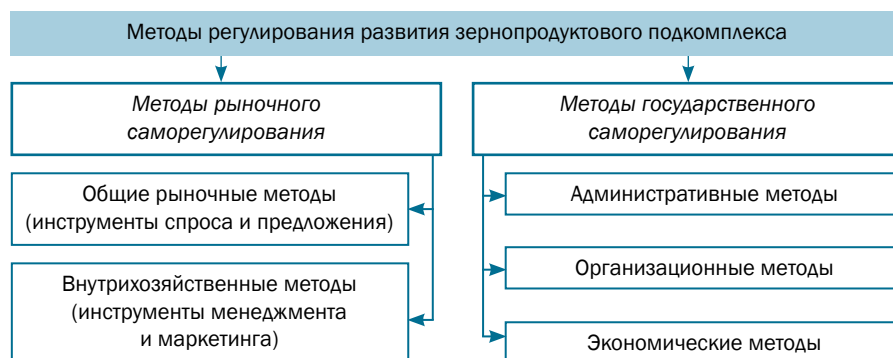


Рис. 1. Взаимодействие методов регулирования в управлении зернопродуктовым подкомплексом



## On the Development of the Mechanism of Strategic Management of Grain Products Subcomplex

Рыночное саморегулирование основывается на самостоятельном реагировании участников регионального зернопродуктового подкомплекса на воздействующие условия производства и рыночной конъюнктуры, которые препятствуют устойчивому развитию или достижению их целей. Метод рыночного саморегулирования позволяет участникам подкомплекса во взаимодействии с элементами инфраструктуры с учетом интересов поставщиков средств производства осуществить экономическую деятельность по достижению своих целей на основе общих закономерностей и тенденций рынка, а также приспособляемых к ним инструментов менеджмента и маркетинга.

По нашему мнению, государственное регулирование зернопродуктового подкомплекса – это процесс, посредством которого государство с помощью экономических, организационных и административных методов воздействует на функционирование зернопродуктового подкомплекса с целью поддержания объемов производства и потребления зернопродуктов на необходимом уровне [10].

Таким образом, меры, воздействующие на развитие зернопродуктового подкомплекса, должны определяться исходя из необходимости создания соответствующих условий для хозяйствующих субъектов в составе экономических структур, правовая защищенность которых способствует развитию зернопродуктового производства.

Стратегическое управление является необходимым атрибутом развития зернопродуктового подкомплекса и ориентировано в первую очередь на сохранение его целостности на некотором временном интервале, воспроизведение свойств и функций, а также адаптацию к объективно изменяющимся условиям внешней среды.

В целом стратегическое управление развитием можно определить как функцию социально-экономической системы, которая обеспечивает направление деятельности в соответствии с планом, удерживая в допустимых пределах его отклонение от заданной траектории [9].

Важнейшей функцией развития зернопродуктового подкомплекса является осуществление его роли в создании условий для долговременной независимости и самообеспеченности страны в зерне и продуктах его переработки.

В наглядной форме основные стратегические функции зернопродуктового подкомплекса представлены на рис. 2.

В последнее десятилетие проблемы в развитии зернопродуктового подкомплекса в нашей стране усугубились. Их нерешенность создает существенные препятствия для эффективного выполнения важнейшей сферой АПК стоящих перед ней вышеуказанных стратегических функций [7].

По нашему мнению, в основу методики прогнозирования производства на федеральном и региональном уровнях должен быть положен комплексный подход в экспертной оценке составляющих

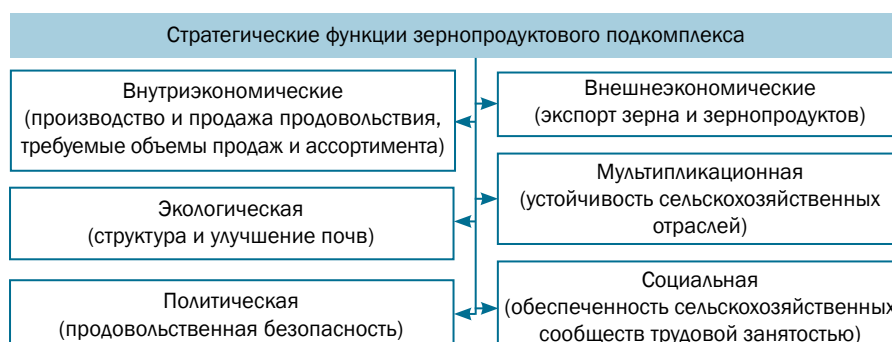


Рис. 2. Стратегические функции зернопродуктового подкомплекса

► **Pavel A. YERYASHEV**  
Postgraduate of Statistics, Econometrics  
and Information Technologies  
in Management Dept.

**Ogarev Mordovia State University**  
430000, RF, Saransk,  
Bolshevistskaya St., 68  
Phone: (8342) 29-06-80  
E-mail: eryashev\_pavel@rambler.ru

### Keywords

STRATEGIC MANAGEMENT  
STRATEGY  
FORECASTING  
GRAIN PRODUCTS SUBCOMPLEX  
TARGET  
FUNCTION  
METHOD  
PRINCIPLE  
GRAIN POTENTIAL

### Abstract

Strategic management of grain products subcomplex in the system of agricultural production is seen as a state of economy, which provides expanded reproduction during a certain period of time and is oriented towards meeting the demand for grain, ensuring profitability of grain production, encouraging growth of living standards and quality of life and maintaining ecological safety.

The article provides the author's definition of the concept of strategic management of grain products subcomplex in the agro-industrial complex that outlines the directions for the development of grain products subcomplex. The methods for regulating the development of grain products subcomplex, its functions and strategic goal are considered. The principles of formation of the system of strategic management of grain products subcomplex are discussed. The main tasks of strategic management of grain products subcomplex as a target-oriented activity are proposed. The key strategies worked out at different levels of management are reviewed; the hierarchy of the strategies is established. Measures for improving strategic management of grain products subcomplex are suggested.

### JEL classification

Q13





Рис. 3. Принципы формирования системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом

факторов: ресурсных, экономических, организационных, технологических, политических и правовых условий хозяйствования как совокупности взаимосвязанных элементов. Анализ показывает, что среди указанных групп факторов при прогнозировании развития зернопродуктового подкомплекса основными являются: организационно-экономические отношения в агропромышленном комплексе, наличие материально-технической базы, уровень внесения минеральных удобрений, состояние механизации производственных процессов, развитие кооперации и интеграции, использование в посевах высокоурожайных сортов, внедрение адаптивных систем земледелия [4].

Стратегической целью зернопродуктового подкомплекса является формирование организационно-экономического механизма его развития как системы, гарантирующей постоянное развитие и последовательное повышение эффективности производства для полного и надежного обеспечения населения зерном и зернопродуктами [2].

В соответствии с учетом методологии стратегического управления, формирование системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должно базироваться на нескольких группах принципов (рис. 3).

Стратегическая направленность зернопродуктового подкомплекса определяет возможность эффективной деятельности в перспективе и характер всей деятельности зернопродуктового подкомплекса. Данный принцип обеспечивается самим подходом стратегического управления, когда направления функци-

онирования формируются перспективными планами в рамках определенной стратегии.

Принцип целостности имеет значение в обеспечении положительного эффекта во взаимосвязи различных областей деятельности зернопродуктового подкомплекса и реализуется в рамках единой стратегии реагирования на изменения внешней среды, комплексного управления взаимосвязанными ресурсами.

Принцип открытости и адаптации к рынку обеспечивают возможность управления в соответствии с изменениями внешней среды и определяют обоснованность разработки и реализации управленческих решений.

Открытость системы стратегического управления предполагает осуществление управления и организации всей деятельности предприятия с учетом требований реальных и потенциальных потребителей продукции, действий конкурентов, условий конкуренции на рынке и всех характеристик внешней рыночной среды.

Обеспечение принципа открытости системы стратегического управления требует не только рассмотрения всех наиболее важных внешних факторов, определяющих деятельность зернопродуктового подкомплекса в долгосрочном периоде, но и выбора периодичности планирования, с учетом характера отрасли, в которой функционирует зернопродуктовый подкомплекс, особенностей и динамики рынка.

Таким образом, степень открытости системы стратегического управления должна соответствовать характеру изменений внешней среды [3].

Прогнозирование возможных состояний отечественного зернопродуктового подкомплекса должно опираться прежде всего на вероятные изменения в характере и результатах его функционирования, которые могут накапливаться и закрепляться в связи с той или иной степенью реализации миссии и целей стратегического управления, если они задуманы верно, с учетом результатов стратегического анализа.

Обобщая компоненты стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом, можно построить схему, отличающуюся от первоначальных вариантов большей детализированностью (рис. 4).

На рис. 4 можно проследить процесс стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса как открытой системой, взаимодействующей с окружающей ее рыночной средой – внешними и внутренними рынками зерна, рынками финансовых, инвестиционных ресурсов. Стратегический анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей их преодоления позволяет обоснованно подойти к определению стратегической миссии зернопродуктового подкомплекса, которую следует рассматривать в качестве наиболее общей стратегической цели.

При определении стратегической миссии развития зернопродуктового подкомплекса итоги SWOT-анализа подводят к ее характеристике как к расширенному воспроизводству пахотных земель, используемых в сельскохозяйственных предприятиях, образующих производственное ядро зернопродуктового подкомплекса. Такой характер воспроизводства может обеспечиваться при достижении двух результатов функционирования зернопродуктового подкомплекса – повышении почвенного плодородия и увеличении рентабельности товарной продукции, производимой при использовании пахотных земель в сельскохозяйственных предприятиях.

Обозначенная стратегическая миссия позволяет определить главную стратегическую цель зернопродуктового подкомплекса – достижение наибольшей конкурентоспособности зерна и зернопродуктов на мировом рынке. Целевые ориентиры, обеспечивающие достижение такой цели, должны предполагать максимально полный охват внутреннего рынка соответствующих продуктов, производимых в стране, формирование в требуемых объемах стратегических резервов зерна, наращивание



Рис. 4. Процесс стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса

объема экспорта и импортозамещения зернопродуктов.

Для достижения указанной цели органы стратегического управления, исходя из дефицита имеющихся у них ресурсов, должны на основе открытых конкурсных отборов формировать относительно крупный, но в то же время ограниченный контингент приоритетных предприятий, обладающих потенциалом роста и развития. При внешней поддержке такие предприятия должны быть способны обеспечить стратегический прорыв в развитии всей отрасли как за счет увеличения результата собственного производства, так и благодаря позитивному влиянию на результаты большинства предприятий, еще не обладающих значительным потенциалом роста.

Поддержка приоритетных предприятий предполагает задействование разносторонних экономических механизмов, включающих в себя: подготовку, переподготовку и продвижение на управленческой должности высокопрофессиональных специалистов-менеджеров, дополнительное их материальное и моральное стимулирование; концентрацию прав собственности или прав пользования на земельные угодья у предприятий, обладающих высоким потенциалом эффективности и конкурентоспособ-

ности; рациональную диверсификацию деятельности предприятий; позитивную мотивацию трудового поведения всех категорий работников предприятий; модернизацию технологий, применяемых на этих предприятиях.

Обеспечение перечисленных мер может быть осуществлено путем включения в состав бюджетных расходов государства сумм ассигнований и ссуд, позволяющих предоставлять приоритетным предприятиям, обладающим потенциалом стратегического «прорыва», льготное кредитование, возможность пользоваться лизинговыми поставками техники, участвовать в льготных условиях страхования урожая. Кроме того, в данном направлении будет действовать система налогообложения сельхозпроизводителей, регулирования цен и полученных доходов, возобновление развития экспортных поставок и импортозамещение [1].

На всех стадиях управленческого процесса должна осуществляться оценка стратегии развития зернопродуктового подкомплекса: мониторинг, контроль, анализ, корректировка индикативных планов и прогнозов.

На основе этих условий органы стратегического управления будут получать импульсные сигналы обратной связи

и при этом быстро реагировать и корректировать свои решения, смогут обеспечивать рациональное взаимодействие управляемой системы с постоянно изменяющейся внешней средой.

На наш взгляд, стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом следует рассматривать как программно-целевую деятельность, задачами которой являются:

- предотвращение чрезвычайных ситуаций в области обеспечения зерном и зернопродуктами;
- достижение и поддержание более высокого уровня конкурентоспособности, эффективности использования продукции зернового производства;
- рост объемов собственного производства зерна и зернопродуктов, а также использование возможностей межрегиональных и межгосударственных связей;
- достижение экономической и физической достаточности зерновых ресурсов;
- получение конкурентных преимуществ в развитии отраслей по производству, переработке и реализации зерна и зерновой продукции;
- рациональные организационные и экономические связи и экономические отношения в условиях рисков и динамично изменяющейся ситуации;
- эффективное функционирование процессов производства, обмена, распределения, переработки и потребления зерновых ресурсов и зернопродуктов.

Проектирование процесса стратегического управления формированием и использованием зерновых ресурсов как системы должно предусматривать разработку различных видов стратегий: корпоративной, деловой, функциональной и операционной, что обусловлено прежде всего сложностью стоящих перед зернопродуктовым подкомплексом целей, иерархичностью построения его управления, специфическим характером проблем и задач, решаемых на различных уровнях управления. Основные характеристики стратегий приведены в таблице.

Каждый вид стратегии имеет свою целевую ориентацию и конкретное содержание, вытекающее из ее роли и места в иерархии стратегий, и при этом образует так называемую стратегическую пирамиду.

Единая стратегия управления подразумевает сочетание всех вышеперечисленных видов стратегий, с тем чтобы посредством их взаимодействия достичь конечной цели организации [8].



Рис. 5. Соподчиненность стратегий развития зернопродуктового подкомплекса

Анализируя вышеизложенное, мы считаем, что система стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом на уровне производства и переработки должна включать корпоративную (общехозяйственную) стратегию, деловую (стратегию бизнеса) и функциональную стратегию. Иерархия стратегий развития зернопродуктового подкомплекса представлена на рис. 5.

Общехозяйственная стратегия касается деятельности организации в целом. Производственно-хозяйственная деятельность зернопродуктового подкомплекса является многоотраслевой, поэтому основной целью данной стратегии становится выбор тех подразделений хозяйства, в которые следует направлять инвестиции. Главными элементами общехозяйственной стратегии являются распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями; решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; решение о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

Основные характеристики стратегий, разрабатываемых на различных уровнях управления зернопродуктовым подкомплексом

Вид стратегии	Назначение	Содержание	Ответственные лица
Корпоративная (общехозяйственная)	Формирование и управление сбалансированным набором зерновых ресурсов	Определение направлений и способов диверсификации деятельности. Распределение зерновых ресурсов между хозяйственными подразделениями. Диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Изменение структуры предприятия. Интеграционное взаимодействие зернопродуктового подкомплекса с перерабатывающими отраслями	Управляющие высшего звена (ключевые менеджеры)
Деловая (бизнес-стратегия)	Укрепление долгосрочных конкурентных позиций зернопродуктового подкомплекса на товарном рынке	Завоевание сильных долгосрочных конкурентных позиций. Определение мер по созданию, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ, поиску новых рынков	Руководители стратегических хозяйственных подразделений
Функциональная	Поиск эффективного поведения зернопродуктового подкомплекса в рамках общей стратегии (включающей корпоративную и деловую стратегию)	Распределение ресурсов, вхождение в те или иные интеграционные структуры, достижение конкурентоспособности зернопродуктового подкомплекса на товарном рынке (по каким ценам продавать? как рекламировать? как и за счет чего добиться победы в конкурентной борьбе на товарном рынке?), определение путей достижения целей зернопродуктового подкомплекса (достижение цели за счет выполнения задач зернопродуктового подкомплекса)	Руководители среднего класса
Операционная	Управление ключевыми звеньями внутри функциональных подразделений (отделами продаж, складами)	Разработка действий по решению стратегически важных узкоспециализированных задач зернопродуктового подкомплекса (увеличение производства, закупка материалов, ремонт оборудования, расширение мощностей, транспортировка, проведение рекламной кампании), связанных с достижением цели (производство зерна в достаточном объеме для удовлетворения общественных потребностей) и реализацией стратегий более высокого уровня (конкурентоспособность, экспорт и импортозамещение)	Руководители на местах

Основным элементом бизнес-стратегии является стратегия развития растениеводства и животноводства. На наш взгляд, в данной стратегии должно быть предусмотрено, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе.

Реализацию указанных выше мероприятий корпоративной и деловой стратегии призвана осуществлять функциональная стратегия, охватывающая производство, маркетинг, распределение, финансы, персонал. Целью данной стратегии является обеспечение согласованной работы функциональных подразделений путем рационального распределения ресурсов, а также поиска и реализации эффективного поведения в рамках заданной функции.

Мы поддерживаем мнение Л.И. Зининой и Е.М. Зинина, что стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом должно предусматривать как функции управления, так и варианты достижения эффективности всех видов стратегий, включая корпоративные, деловые, функциональные и операционные. При этом приоритетное значение

имеет осуществление функций планирования программно-целевого характера, прогнозирования, регулирования, организации, контроля и меры по их реализации в стратегическом периоде. Процесс стратегического управления должен включать внедрение нормативно-правовых актов, распоряжений различных органов управления АПК [5].

Современная концепция развития стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должна предусматривать разработку и реализацию государственной политики в области зернопродуктового подкомплекса, которая будет направлена на создание стратегического зернового потенциала, условий для экономического роста в отраслях АПК. В свою очередь, государственная политика в области зернопродуктового подкомплекса требует усилий не только государства и региона, но и предприятий различных организационно-правовых форм по созданию конкурентоспособного и интенсивного производства, интегрированного с переработкой и дальнейшей реализацией конечного продукта [6].

Таким образом, мы приходим к выводу, что стратегическое развитие зернопродуктового подкомплекса в систе-

ме агропромышленного производства рассматривается как такое состояние экономики, которое позволяет с учетом воздействия внутренних и внешних факторов обеспечивать расширенное воспроизводство с социальными гарантиями для работников при минимальных отклонениях уровня объема производства с учетом определенного периода времени и ориентацией на: а) максимальное удовлетворение спроса на зерно и продукты его переработки; б) обеспечение рентабельности производства зерна и зернопродуктов; в) рост уровня и качества жизни населения; г) поддержание экологической безопасности.

Кроме того, процесс стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом необходимо ориентировать на создание условий, способствующих развитию системы формирования и использования зерновых ресурсов.

Обеспечение эффективного функционирования механизма зернопродуктового подкомплекса предполагает совершенствование материально-технической базы, ее реконструкцию и оснащение современным технологическим оборудованием, реализацию высокоэффективных инвестиционных проектов на инновационной основе. ■



## Источники

1. Алтухов А.И. Совершенствование организационно-экономического механизма зернового хозяйства и рынка зерна в России // АПК: экономика, менеджмент. 2014. № 8. С. 5–13.
2. Бирман В.Ф. Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса: дис. ... д-ра экон. наук. Зерноград, 2005. С. 356–359.
3. Бондаренко Р.М. Стратегическое управление в современной организации: сущность, содержание // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 3. С. 229–235.
4. Гусева И., Синицына С. Прогнозирование как этап стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 4. С. 96–99.
5. Зинина Л.И., Зинин Е.М. Стратегическое управление продовольственной системой. Саранск: Мордов. гос. ун-т, 2007.
6. Ключах В.А. Стратегическое управление в агропромышленном комплексе // Агропродовольственная политика России. 2013. № 9. С. 8–15.
7. Котельникова Е.А. Повышение устойчивости функционирования зернопродуктового подкомплекса: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011.
8. Майер С.В. Подходы к стратегическому управлению различными направлениями деятельности предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 4. С. 30–40.
9. Мамбетова Ф.М., Вазагова Ф.В. Направления развития экономических отношений в зернопродуктовом подкомплексе // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 6. С. 105–111.
10. Шайдаева Д.А. Стратегическое управление экономическим потенциалом агропромышленного предприятия // Проблемы развития АПК региона. 2013. № 1(13). С. 112–127.

## References

1. Altukhov A.I. Sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma zernovogo khozyaystva i rynka zerna v Rossii [Improving organizational-economic mechanism of grain production and grain market in Russia]. *APK: ekonomika, menedzhment – Agro-Industrial Complex: Economy, Management*, 2014, no. 8, pp. 5–13.
2. Birman V.F. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem zernoproduktovogo podkompleksa: dis. d-ra ekon. nauk* [Strategic management of the development of grain products subcomplex. Dr. econ. sci. diss.]. Zernograd, 2005. Pp. 356–359.
3. Bondarenko R.M. *Strategicheskoe upravlenie v sovremennoy organizatsii: sushchnost', sodержание* [Strategic management in modern organization: essence, content]. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy – Scientific Problems of Humanities Research*, 2011, no. 3, pp. 229–235.
4. Guseva I., Sinitsyna S. *Prognozirovaniye kak etap strategicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Forecasting as a stage of strategic management at enterprise]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2011, no. 4, pp. 96–99.
5. Zinina L.I., Zinin YeM. *Strategicheskoe upravlenie prodovol'stvennoy sistemy* [Strategic management of the food system]. Saransk, Mordovia State University Publ., 2007.
6. Klyukach V.A. *Strategicheskoe upravlenie v agropromyshlennom komplekse* [Strategic management in agro-industrial complex]. *Agroprodovol'stvennaya politika Rossii – Russian Agricultural and Food Policy*, 2013, no. 9, pp. 8–15.
7. Kotel'nikova Ye.A. *Povysheniye ustoychivosti funktsionirovaniya zernoproduktovogo podkompleksa: dis. kand. ekon. nauk* [Improving the sustainability of functioning of grain products subcomplex. Cand. econ. sci. diss.]. Saratov, 2011.
8. Mayer S.V. *Podkhody k strategicheskomy upravleniyu razlichnymi napravleniyami deyatel'nosti predpriyatiya* [Approaches to strategic management of the various activities of the enterprise]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya – Modern Economics: Problems and Solutions*, 2011, no. 4, pp. 30–40.
9. Mambetova F.M., Vazagova F.V. *Napravleniya razvitiya ekonomicheskikh otnosheniy v zernoproduktovom podkomplekse* [Directions of development of economic relations in grain products subcomplex]. *Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo tsentra RAN – Izvestia of Kabardino-Balkar Scientific Center of the RAS*, 2010, no. 6, pp. 105–111.
10. Shaydaeva D.A. *Strategicheskoe upravlenie ekonomicheskim potentsialom agropromyshlennogo predpriyatiya* [Strategic management of economic potential of an agro-industrial enterprise]. *Problemy razvitiya APK regiona – Development Problems of Regional Agro-Industrial Complex*, 2013, no. 1(13), pp. 112–127.

## Система профессионального образования: роль работодателей

Кадры решают все, когда они в нужном месте и в нужное время, однако эффективность их работы зависит от соответствия их квалификации предъявляемым требованиям. В первом случае работодатели самостоятельно определяют численность и структуру необходимых специалистов, во втором – зависят от результатов работы системы профессионального образования, которые их зачастую не устраивают. Поэтому одновременно с повышением требований к уровню подготовки молодых специалистов работодатели вынуждены использовать различные виды дополнительного профессионального образования. Следует отметить, что в этом случае работодатели в определенной степени нивелируют преимущество, например, высшей школы, которая одновременно с подготовкой кадров обеспечивает социальную доступность к получению высшего образования. Об этом свидетельствует превышение доли студентов, обучающихся на платной основе, главным образом по гуманитарным направлениям и очно-заочной форме обучения.

В этих условиях для работодателей важно определить формы и методы участия в совершенствовании системы профессионального образования с учетом положительных аспектов, которые имели место в период планового управления подготовкой кадров, и соответствующего отечественного и зарубежного опыта. При этом необходимо учитывать конкретные мероприятия по реформированию российской экономики как на федеральном, так и на региональном уровне, поскольку в значительной части принимаемых решений по структурной перестройке российской экономики, разработке антисанкционных мер и снижению импортозависимости мало внимания уделяется их кадровому обеспечению. Об этом свидетельствуют итоги заседания Экономического совета при Президенте России в мае текущего года (2016 г.), где в представленных концепциях развития российской экономики кадровое обеспечение предлагаемых ме-

роприятий представлено в общем плане. В этой связи рабочая группа в данном совете по направлению «Приоритеты структурных реформ и устойчивый экономический рост» должна определить место кадровой составляющей в процессе преодоления технического отставания, увеличения доли экспорта конкурентоспособной готовой продукции. Уже эти два направления требуют особого внимания к подготовке высококвалифицированных специалистов. В представленных концепциях предусматривается повышение качества подготовки кадров и даже повышение качества человеческого капитала [3]. Этому может способствовать не только имеющийся опыт увеличения человеческого капитала, но и практика его использования. Второе место по экспорту военной техники, строительство атомных станций в других странах, возведение Керченского моста – результат совместной работы учреждений профессионального образования и работодателей. Следовательно, при разработке единой концепции развития российской экономики необходимо определить формы эффективной интеграции отдельных звеньев системы профессионального образования и работодателей, представляющих предприятия, их объединения и ассоциации. В отдельных случаях для этого необходимо корректировать принятые решения. Например, в целях снижения дифференциации в социально-экономическом развитии отдельных регионов. В январе текущего года было принято решение о предоставлении субсидий субъектам РФ на возмещение затрат по созданию инфраструктуры индустриальных парков и технопарков<sup>1</sup>. Нет сомнений, что такие парки являются драйверами инновационного развития региональной экономики. Однако было бы разумно предоставить субъектам возможность использовать определенную часть субсидий на целевую подготовку

<sup>1</sup> О порядке предоставления субсидий из федерального бюджета субъектам Федерации на создание инфраструктуры индустриальных парков и технопарков: постановление Правительства РФ от 20 января 2016 г. № 15.



▶ **КАЛИНКИН Евгений Васильевич**  
Доктор экономических наук, профессор  
кафедры финансов и цен

**Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова**  
**117997, РФ, г. Москва,**  
**пер. Стремянный, 36**  
**Тел.: (499) 237-94-36**  
**E-mail: evkalinkin@gmail.com**

### Ключевые слова

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕЛЕВАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ  
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ  
ПРОФИОРИЕНТАЦИЯ МОЛОДЕЖИ  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД  
КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ

### Аннотация

Реализация в России антикризисного плана и мероприятий по импортозамещению предопределяет необходимость эффективного использования имеющегося кадрового потенциала. Одновременно целесообразно определить основные направления совершенствования системы профессионального образования с учетом имеющегося опыта подготовки высококвалифицированных специалистов и возможного влияния на работу образовательных учреждений конкретных работодателей. В статье рассмотрены наиболее эффективные формы взаимодействия потенциальных работодателей с учреждениями профессионального образования. Выявлены особенности взаимосвязи отдельных звеньев профессионального образования и работодателей на территориальном и корпоративном уровнях. Обоснована необходимость привлечения работодателей к повышению практической подготовки преподавательских кадров.

### JEL classification

**I21, I25, J24, J44, M53**

## Vocational Education System: the Role of Employers

► **Yevgeny V. KALINKIN**

*Dr. Sc. (Econ.), Professor of Finance and Prices Dept.*

**Plekhanov Russian University of Economics**  
**117997, RF, Moscow,**  
**Streymanniy Lane, 36**  
**Phone: (499) 237-94-36**  
**E-mail: evkalinkin@gmail.com**

### Keywords

VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM

EMPLOYER SPONSORED STUDY

POTENTIAL EMPLOYER

OCCUPATIONAL GUIDANCE FOR THE YOUTH

REGIONAL APPROACH

EMPLOYMENT ISSUES

### Abstract

Implementation of a bail-out plan and measures on import substitution in Russia predetermines the need for the effective use of available human resources. At the same time, it is advisable to specify the main directions of improvement of vocational education system taking into account the experience in preparation of highly skilled specialists and a possible influence of certain employers on functioning of educational institutions. In the article the most effective forms of cooperation between potential employers and vocational education institutions are examined. The special features of interrelationships between specific links of vocational education and employers at territorial and corporate levels are revealed. The necessity to involve employers in improving practical training of the teaching staff is established.

### JEL classification

**I21, I25, J24, J44, M53**

кадров в местных профессиональных учебных заведениях.

В целом недостаточное внимание к профессиональному образованию в наибольшей степени проявляются на уровне конкретных работодателей, поскольку ликвидирована отраслевая система управления экономикой, при которой за кадровое обеспечение специалистами подведомственных предприятий и организаций отвечали министерства и ведомства. Их заявки определяли количество и структуру приема студентов на первый курс, затем осуществлялось плановое распределение выпускников образовательных учреждений на места работы. Элементы такой практики предлагается использовать при подготовке специалистов с медицинским и педагогическим образованием, в частности, на основе их материальной заинтересованности и соответствующей ответственности при обучении за счет бюджетных средств. Причина – отсутствие специалистов такого профиля во многих регионах, на уровень которых перевели управление учреждениями здравоохранения и общеобразовательными. В этом случае работодателями выступают региональные и муниципальные органы власти.

До начала 1990-х годов практически все министерства и ведомства имели отраслевые институты повышения квалификации (ИПК) специалистов. Именно они оперативно реагировали на требования работодателей, в лице подведомственных предприятий и организаций, к дополнительной подготовке специалистов. Следует отметить, что отраслевая специфика ИПК нивелировалась, например, Академией народного хозяйства, Высшими курсами Госплана СССР, повышением квалификации руководителей предприятий и организаций.

Ликвидация отраслевых институтов повышения квалификации специалистов потребовала развития профессиональной подготовки кадров в рамках крупных компаний. По данным РБК практически все госкорпорации и ряд крупных

частных компаний в настоящее время имеют свои университеты. Это связано со значительными затратами. Так, Сбербанк потратил на создание своего университета в пределах 10 млрд р. [7]. Безусловно, далеко не все корпорации могут себе позволить подобное. Поэтому работодатели имеют возможность использовать потенциал других корпоративных университетов для обучения своих работников. Например, образовательными услугами университета Сбербанка успешно пользуются сотрудники «Росатом», «Ростелеком», главы регионов и мэры крупных городов. Подобная работа возможна и для других корпоративных университетов. Этому могут способствовать и образовательные учреждения, создаваемые при общественных организациях. Их межотраслевая и межрегиональная деятельность позволяет осуществлять профессиональную подготовку в широком диапазоне. Подтверждением может служить работа Бизнес-школы Российского союза промышленников и предпринимателей, учебные программы которой рассчитаны на обучение руководителей крупных компаний и регионов [1].

Увеличение масштабов корпоративного профессионального обучения не исключает возможностей расширения кооперации корпоративных университетов, поскольку они имеют относительную профилизацию, предопределяемую отраслевой направленностью бизнеса. Более значительный эффект может дать кооперация корпоративных университетов с опорными региональными университетами Минобрнауки РФ. Решение о создании таких университетов принято в конце 2015 г. с целью консолидации образовательной и научной базы. Главным условием определения регионального опорного университета стало согласование стратегии развития университета с органами власти субъекта РФ, к сожалению, без упоминания работодателей региона и различных общественных организаций, объединяющих профессионалов (например, региональных про-

фессиональных ассоциаций, саморегулируемых профильных организаций).

Задача определения региональных опорных университетов выходит за рамки региональной экономики, поскольку необходимо учитывать межрегиональные и межотраслевые экономические связи. Это подтверждает решение о создании Мурманского государственного арктического университета. Перспектива этого университета предопределена государственной задачей по освоению Арктического побережья России, требующей целевой подготовки специалистов. Здесь возрастает роль крупных работодателей. Интерес последних может выходить за рамки отдельного региона и его опорного университета. В первую очередь это ведущие корпорации, которые имеют свои профильные дочерние предприятия, филиалы в ряде регионов. Следовательно, корпорации будут проявлять интерес к работе ряда опорных университетов с учетом региональной потребности в кадрах применительно к масштабам и профилю своих дочерних предприятий. Это характерно, например, для ПАО «ГМК «Норильский никель». В структуре комбината интенсивно развиваются дочерние предприятия в различных регионах [6].

Интересы работодателей не ограничиваются подготовкой кадров в опорных региональных университетах. Одновременно определяются базовые вузы крупных корпораций. Уфимский государственный технический университет получил статус опорного вуза «Газпрома». Объединенная авиационная корпорация, в свою очередь, определила для себя ряд опорных вузов, в числе которых Воронежский государственный технический университет [9]. Широкий доступ работодателей к источникам подготовки кадров на региональном уровне не должен превратить региональные опорные университеты в монополистов, что важно в условиях процесса объединения вузов.

Возможности влияния работодателей на региональные системы профессионального образования возрастают в связи с принятием Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации». В соответствии с этим законом все регионы должны разрабатывать планы социально-экономического развития до 2030 г. В уже разработанных планах кадровым вопросам уделяется большое внимание, однако их предварительный анализ показывает различия в подходах к развитию про-

фессионального образования. В определенной степени это оправдано, поскольку регионы существенно различаются масштабами и структурой экономики. Например, в стратегии развития Ленинградской области есть раздел «Качество образования», который предусматривает внедрение системы непрерывного технического образования. Следовательно, потенциальные работодатели смогут решать кадровые вопросы по всей линейке профессионального образования. Большие возможности для работодателей предоставлены в Стратегии социально-экономического развития Свердловской области. Здесь намечены мероприятия системного характера, предусматривающие развитие региональных учреждений профессионального образования с учетом их специализации. В частности, создаются центры непрерывного профессионального образования на базе ведущих местных вузов по отдельным направлениям [4].

Значительные возможности влияния работодателей на региональный рынок труда подтверждает опыт Самарской области, где областное правительство за счет своих бюджетных ассигнований финансирует часть подготовки специалистов по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в местных учебных заведениях. Финансирование ориентировано на подготовку кадров по востребованности региональным рынком труда в среднесрочном периоде. В этом случае именно от работодателей зависит точность определения потребности в специалистах. При решении вопроса о распределении бюджетных ассигнований среди образовательных организаций учитывается их роль в подготовке кадров по приоритетным направлениям для региональной экономики, в первую очередь доля их выпускников, трудоустроенных на местных предприятиях в предшествующие годы. В целях увеличения этой доли финансирование предусматривает выделение средств для стипендий обучающимся по заявкам предприятий<sup>1</sup>.

Кадровые мероприятия на региональном и корпоративных уровнях не должны исключать конкретные формы

<sup>1</sup> Об отдельных вопросах установления организациями Самарской области, осуществляющим образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования, контрольных цифр приема на обучение по профессиям, специальностям и направлениям подготовки за счет бюджетных ассигнований бюджета Самарской области: постановление Правительства Самарской области от 14 августа 2015 г. № 510.

сотрудничества работодателей с образовательными учреждениями [8]. При этом следует использовать и развивать практику прошлых лет. В частности, наблюдается возрождение практики создания базовых кафедр, расширение целевой подготовки кадров, которая имела место в условиях плановой экономики. Например, базовые кафедры создавались под эгидой Минвуза РСФСР и отраслевых министерств. Последние рассматривали такие кафедры как с позиции их полезности для конкретных предприятий, так и в качестве площадки для целевой подготовки специалистов для других подведомственных предприятий. В ряде случаев базовые кафедры выходили за рамки отраслевой специализации. Так, в Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова (Российском экономическом университете) были организованы базовые кафедры, где контрагентами института выступали ведущие предприятия Минобороны и Минрадиопрома СССР. Базовые кафедры позволяют работодателям непосредственно участвовать в подготовке специалистов, и не только на заключительных этапах. Инновационное развитие производства предопределяет периодическую корректировку специализации у занятых. Возможности этой работы зависят от фундаментальной подготовки специалистов. Следовательно, работодатели в рамках базовых кафедр или опосредованно должны влиять на содержание фундаментальной подготовки студентов. Здесь уместно вспомнить принцип организации подготовки специалистов направленного профиля на широкой основе в Московском физтехе и ряде других вузов, ориентированных на продвинутых работодателей.

Весьма интересен опыт ряда западноевропейских стран, где сотрудничество компаний с профессиональными учреждениями поддерживается на государственном уровне, с целью взаимного обмена знаниями. Поощряется одновременная работа преподавателей и практиков в компаниях и университетах. При этом основное внимание уделяется специальным программам на региональном уровне.

Для работодателей расширяются возможности влиять опосредованно на подготовку кадров в связи с появлением коммерческих и некоммерческих организаций по профориентации молодежи. Эффективность их работы зависит от степени определения и развития индивидуальных возможностей и склонностей учащихся. Такие организации



можно считать звеньями непрерывной системы образования в целом, и в частности профессионального образования. Их работа во многом зависит от связей с конкретными работодателями, представляющими предприятия и организации с широким диапазоном профессий. Это позволит осуществлять более предметную профориентацию обучаемых, а работодателям влиять на формирование рынка труда. Так, в Санкт-Петербурге с 2010 г. работает компания «Артличность», в составе которой четыре центра (из них один в Москве), где осуществляется тестирование по профориентации, реализуются различные программы, раскрывающие сущность и особенности конкретной профессиональной деятельности. Наиболее эффективное направление деятельности центра – связи с российскими и зарубежными компаниями, что позволяет иметь информацию о современных производственных процессах и роли занятых в них [10].

Профориентация молодежи весьма сложный процесс. В первую очередь из-за необходимости дифференцированного подхода к возрастным группам, специфики региональной экономики и уровня социального партнерства учебных заведений с потенциальными работодателями. Степень участия последних в профориентации молодежи увеличивается на последних стадиях учебного процесса в образовательных организациях [2]. Здесь не приемлем лозунг «Кем быть – нужно решить в детстве». Относительно конкретную профессиональную деятельность целесообразно определять в старших классах, а также на последних курсах бакалавриата, когда выбирается профиль в рамках направления подготовки. Именно здесь потенциальные работодатели могут раскрыть перспективы использования конкретных профессиональных знаний и карьерного роста. Одновременно работодатели могут ориентироваться на решение своих кадровых вопросов с учетом перспективы развития предприятий. Последнее предполагает в рамках профориентации молодежи уделять внимание поиску талантливых учащихся и способствовать их творческому развитию [11]. Целесообразность этой работы подтверждает зарубежный опыт. Так, в Дании создана единая система начального образования с целью продвижения талантливых учащихся как одного из факторов повышения инновационного потенциала. На более ранних этапах профориентации молодежи формируются предпосылки

социальной адаптации к профессиональной деятельности в общем плане: в гуманитарной сфере или в реальной рыночной экономике. Такой подход будет способствовать выбору конкретной специальности с учетом регионального рынка труда, а следовательно, и снижению миграции. Сквозная, узконаправленная профориентация и подготовка специалистов отрицательно сказалась, например, при решении социально-экономических проблем моногородов и закрытых производств.

Наличие различных форм и методов влияния работодателей на систему профессионального образования подтверждает их возможность оказать существенное влияние на создание в России системы образовательных кредитов, которая в настоящее время практически отсутствует. В то же время по данным Минобрнауки РФ почти 60% студентов учатся на платных отделениях. В результате даже в престижных вузах образовательные кредиты используют менее 1% студентов-платников. В среднем в год выдается в пределах 300 образовательных кредитов [7]. Одна из причин – незначительная плата за обучение в многочисленных филиалах по заочной и дистанционной формам обучения по гуманитарным направлениям. Сдерживающим фактором является незаинтересованность коммерческих банков в этом направлении кредитования, отсутствие систем страхования их рисков со стороны государства, что вызывает необходимость высоких процентов по образовательным кредитам. Работодатели могут взять на себя оплату процентов, части кредита при целевой подготовке специалистов на основе трехсторонних договоров, предусматривающих софинансирование профессиональной подготовки, и не только в вузах. С помощью образовательных кредитов с 2013 г. можно оплачивать обучение практически во всех типах образовательных учреждений, осуществляющих профессиональную подготовку.

Образовательные учреждения также имеют статус работодателей. Например, уровень работы вузов определяется в первую очередь квалификацией профессорско-преподавательского состава. Следовательно, вузы, в свою очередь, являются работодателями с соответствующими требованиями к вузовским работникам и обязательному повышению их профессионального уровня. Последнее централизованно осуществлялось до конца 1980-х годов в СССР, в отдельных

вузах, которые имели статус опорных в рамках соответствующего профиля. Например, преподаватели экономических дисциплин повышали свою квалификацию в Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова (ныне Российский экономический университет). Концентрация преподавателей экономических кафедр инженерных и экономических вузов, групповая подготовка ими совместных выпускных работ давала хорошие результаты. Следует вспомнить и опыт по переподготовке преподавателей экономических дисциплин в Новосибирском государственном университете совместно с институтами Академгородка под руководством академика А.Г. Аганбеяна. Здесь формирование каждой учебной группы предусматривало присутствие преподавателей широкого круга вузов, которые после возвращения к постоянному месту работы могли организовать внедрение новых методов подготовки специалистов. В настоящее время определение опорных университетов может осуществляться вузовскими ассоциациями.

Различные формы и методы профессиональной подготовки кадров, наличие альтернативных источников получения необходимых специалистов требуют подготовки менеджеров по персоналу, способных определять наиболее приемлемые варианты влияния на систему профессионального образования с учетом статуса работодателей [5]. Например, малый и средний бизнес может эффективно влиять на систему профессионального образования при участии региональных торгово-промышленных палат, ассоциаций малых предприятий и других общественных организаций. Следовательно, эффективное влияние работодателей на систему профессионального образования требует системного подхода, где должны быть задействованы все заинтересованные стороны. ■

## Источники

1. Бизнес-школа РСПП: второй учебный год завершен // Бизнес России. URL: <http://businessofrussia.com/sept-2015/monitoring/item/1381-bs.html>.
2. Ермольцев Д. Высшая школа как стандарт и фикция // Русский репортер. 2014. № 35. С. 40.
3. Ивантер И., Обухова Е. Уступите место реалистам // Эксперт. 2016. № 22.
4. Калинин Е.В. Вузы в региональной системе профессионального образования // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 1. С. 13–18.
5. Калинин Е.В. О финансовой устойчивости вузов // Наука и практика: науч.-аналит. журн. РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2012. № 2. С. 71–75.
6. Линд М. Как привлечь молодых и талантливых на Север // Эксперт. 2016. № 1-2. С. 74–75.
7. Пастушин А., Тагаева Л. Зачем Сбербанку собственный университет // РБК. 2015. № 5. URL: <http://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5db89a7947afb2f0f06a>.
8. Преодоление кадрового голода // Эксперт. 2015. № 25. С. 38–41.
9. Ректоры российских вузов совместно с Минобрнауки обсудили создание опорных региональных университетов // Коммерсант Власть. 2015. № 50. С. 45.
10. Серебрякова Е. Мы – нечто большее, чем просто центры профориентации // Коммерсант Деньги. 2015. № 50. С. 60–61.
11. Хомерики Л. В погоне за кадром // Business Guide. 2015. № 17. С. 11.

## References

1. *Biznes-shkola RSPP: vtoroy uchebnyy god zavershen* [Business school of RSPP (Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs): the second academic year is completed]. Available at: <http://businessofrussia.com/sept-2015/monitoring/item/1381-bs.html>.
2. Yermol'tsev D. Vysshaya shkola kak standart i fiktsiya [Higher school as a standard and fiction]. *Russkiy reporter – Russian Reporter*, 2014, no. 35, pp. 40.
3. Ivanter I., Obukhova Ye. Ustupite mesto realistam [Give place to the realists]. *Ekspert – Expert*, 2016, no. 22.
4. Kalinkin Ye.V. Vuzy v regional'noy sisteme professional'nogo obrazovaniya [Higher Education Institutions in Regional System of Vocational Education]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2013, no. 1, pp. 13–18.
5. Kalinkin Ye.V. O finansovoy ustoychivosti vuzov [On financial stability of higher educational institutions]. *Nauka i praktika – Science and Practice*, 2012, no. 2, pp. 71–75.
6. Lind M. Kak privlech' molodykh i talantlivykh na Sever [How to attract the young and talented to the North]. *Ekspert – Expert*, 2016, no. 1-2, pp. 74–75.
7. Pastushin A., Tagaeva L. *Zachem Sberbanku sobstvennyy universitet* [Why does Sberbank need its own university?]. *RBK*, 2015, no. 5. Available at: <http://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5db89a7947afb2f0f06a>.
8. *Preodolenie kadrovogo goloda* [Overcoming personnel shortage]. *Ekspert – Expert*, 2015, no. 25, pp. 38–41.
9. Rektory rossiyskikh vuzov sovmestno s Minobrnauki obsudili sozdanie opornykh regional'nykh universitetov [Rectors of Russian universities in cooperation with the Ministry of Education discussed the creation of supporting regional universities]. *Kommersant Vlast' – Kommersant Power*, 2015, no. 50, pp. 45.
10. Serebryakova Ye. My – nechto bol'shee, chem prosto tsenry proforientatsii [We are more than just occupational guidance centres]. *Kommersant Den'gi – Kommersant Money*, 2015, no. 50, pp. 60–61.
11. Khomeriki L. V pogone za kadrom [Chasing staff]. *Business Guide*, 2015, no. 17, pp. 11.



► **ЯДРАНСКИЙ Дмитрий Николаевич**  
 Доктор экономических наук, профессор  
 кафедры государственного  
 и муниципального управления

**Уральский государственный  
 экономический университет**  
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**  
**ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**  
**Тел.: (343) 251-96-89**  
**E-mail: jadransky@yandex.ru**

#### Ключевые слова

ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
 ИНДИВИД  
 ЖИЗНЕННАЯ ТРАЕКТОРИЯ  
 ТРУДОВАЯ ГРУППА  
 СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ

#### Аннотация

Статья посвящена решению научной проблемы – поиску путей управления индивидуальной трудовой эффективностью работников в трудовой группе. Говорится о кризисе использования существующих инструментальных подходов к повышению эффективности современного трудового процесса. Характеризуются аспекты мотивации конкретного индивида к управлению личной эффективностью. Оценивается соотношение индивидуальной и групповой эффективности. Предлагается мотивационная матрица, в рамках которой индивид формирует индивидуальную жизненную траекторию; воздействие на матрицу позволяет влиять на индивидуальную эффективность индивида. На основании проведенного анализа обозначаются направления реформирования существующих подходов к организационному управлению в трудовых группах.

#### JEL classification

**O17, J20, J29**

## Социальные механизмы повышения индивидуальной эффективности

Постоянное повышение темпа жизни и ужесточение условий конкуренции на рынке труда ставит перед работниками задачу повышения личной эффективности. Однако одновременно с этим возникает проблема кризисных процессов в межличностных отношениях и отношениях в трудовых группах, вызванная нарастанием конкуренции. Конкуренция имеет место как между работниками, так и с возможной заменой труда работников автоматизированным оборудованием. В таких условиях управление личной эффективностью становится основой профессионального и социального успеха. При этом поиск социальных механизмов личностного развития и выбор оптимальных траекторий персональной эффективности происходят преимущественно в рамках американской (конфликтной) модели конкуренции. С учетом недостаточности обоснованной структуры распределения доходов, напрямую зависящей от организационной иерархии на современном российском предприятии, такая конкуренция практически означает постоянный внутриорганизационный конфликт, который подрывает самые устойчивые социальные стабильности и социального развития трудовой группы.

Обеспечить относительно конструктивные формы конкуренции в трудовой группе возможно путем организации проведения тренингов, привлечения консалтинговых фирм к решению сформировавшихся проблем и другими подобными действиями, однако в период кризиса экономической конъюнктуры эта деятельность существенно сокращается. В таком случае единственным источником повышения личной эффективности оказывается сам работник, а групповой эффективности – процессы самоорганизации трудовых групп (коллективов). При этом работник, действуя интуитивно, часто не может однозначно оценить эффективность выбранной траектории социального развития. Аналогично руководство не всегда оказывается в состоянии смоделировать груп-

повую динамику саморазвития трудовой группы, что не может не отражаться на деятельности предприятия в целом.

Существующие на сегодня подходы к управлению личной эффективностью ориентированы преимущественно на представителей менеджмента (как правило топ-менеджмента) [1; 2; 6; 7] вследствие чего к деятельности рядовых исполнителей или линейных руководителей подходят мало. В данной статье мы считаем необходимым сформулировать основополагающие принципы обеспечения личной эффективности в трудовых группах с ориентацией на позитивный социальный эффект организации в целом.

По мере распространения информационного труда, характер которого совпадает (сближается) с трудом менеджера, вопрос оптимального использования индивидуального трудового времени исполнителей возрастает (управление концентрацией внимания, продуктивностью и т.п.). В этом случае значение приобретает самонормирование труда. В целом данный подход не нов, поскольку советская система нормирования труда предусматривала не только внешнее изучение потерь рабочего времени, но и самостоятельную его оптимизацию (за счет мотивации работника к поиску внутренних резервов) [4]. Однако, сталкиваясь с рестрикционизмом группы, такая модель в условиях коллективного труда была малоэффективна. К тому же индивидуализация информационного трудового процесса создает для ее распространения новые условия и предпосылки.

Внедрение модели самонормирования в систему социального управления трудовыми коллективами требует учета современных внешних условий существования предприятий [5. С. 42]. Под внешними условиями в данном случае мы понимаем как условия, определяемые экономической конъюнктурой, так и изменения системы общесоциальных норм и ценностей (обусловленных информационной трансформацией современного общества).

## Social Mechanisms to Enhance Individual Effectiveness

Современное российское общество уже в полной мере освоило практики статусного (символического) поведения (как в плане моделей потребления, так и в общей системе социальных отношений). При этом внутренняя нормативность (в том числе основанная на принципах социального контроля) стала значительно ослабевать. Ослабление общей нормативности порождает появление специфических норм и правил, как институционализированных, так и неформальных. Причем часть этих правил находится в процессе постоянной трансформации, вследствие чего в принципе не может быть зафиксирована.

Происходящие общественные трансформации усиливают потенциал использования самонормирования труда, в первую очередь тем, что внешние формальные нормы уступают место нормам, которые институционализируются социальными практиками. В процессе указанной самоинституционализации норма труда приобретает естественный характер и начинает соответствовать ценностям трудовой группы и ее исходным мотивациям. С другой стороны, есть еще ряд причин, которые ставят под сомнение потенциал технического нормирования в современном трудовом процессе. Во-первых, получение однотипных статистических массивов для разработки нормы усложняется большой децентрализацией и индивидуализацией современных рабочих мест. Во-вторых (как отмечает Г. Дворецкая), значительной сложностью процесса нормирования умственного труда, переход к которому является ожидаемым результатом научно-технического прогресса [3. С. 58]. Еще одним обстоятельством становится усложнение и удорожание процесса внешнего нормирования в период кризиса, притом что его точность носит локальный характер. Данная мысль не распространяется на процесс согласования взаимодействия в системе «человек – машина», которая обусловлена в большей мере техническими (а не социальными) параметрами труда.

Следует отметить, что управление личной эффективностью ориентировано на оптимизацию затрат рабочего времени и обеспечение максимальной управляемости данного процесса. При этом оптимизационные возможности индивид имеет в той мере, в какой он контролирует (а соответственно управляет) свое рабочее время [9; 10]. В инструментальном плане такая управляемость основывается в первую очередь на адаптивности индивидуального понимания системы социальных норм и через этот механизм – «вписывания» индивидуальной нормы в комплекс социально-трудовых норм непосредственной трудовой группы (социального окружения). В данном случае в первую очередь речь идет о норме времени (норме интенсивности труда) как основе стратификации трудовых позиций. Однако не норма как таковая выступает стратифицирующим признаком, а социальный результат (последствия), который несет для индивида выполнение данной нормы. Учитывая, что существуют индивидуальные и коллективные ценности, а также определенные социально-психологические механизмы их диффузии, мы предлагаем рассматривать процесс стимулирования самонормирования труда как ценностное поле (матрицу). Следовательно, в мотивационном плане управление процессом самонормирования будет нацелено на оптимизацию траектории личной эффективности. Ориентируясь на личностно значимые в данный момент времени ценности, индивид сможет строить индивидуальную жизненную траекторию в ценностно-нормативном поле организации. Общий вид предлагаемой матрицы приведен на рисунке.

В данном случае каждая ячейка матрицы определяет набор эффективных для конкретного индивида в конкретный момент времени параметров. Определенная их комбинация будет представлять собой набор индивидуальных ожиданий. В зависимости от ситуативного набора ожиданий формируется индивидуальная жизненная (мотивационная)

► **Dmitry N. YADRANSKY**  
*Dr. Sc. (Econ.), Professor of State and Municipal Governance Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 251-96-89**  
**E-mail: jadransky@yandex.ru**

### Keywords

EFFECTIVENESS  
INDIVIDUAL  
LIFE TRAJECTORY  
LABOUR GROUP  
SOCIAL MECHANISM

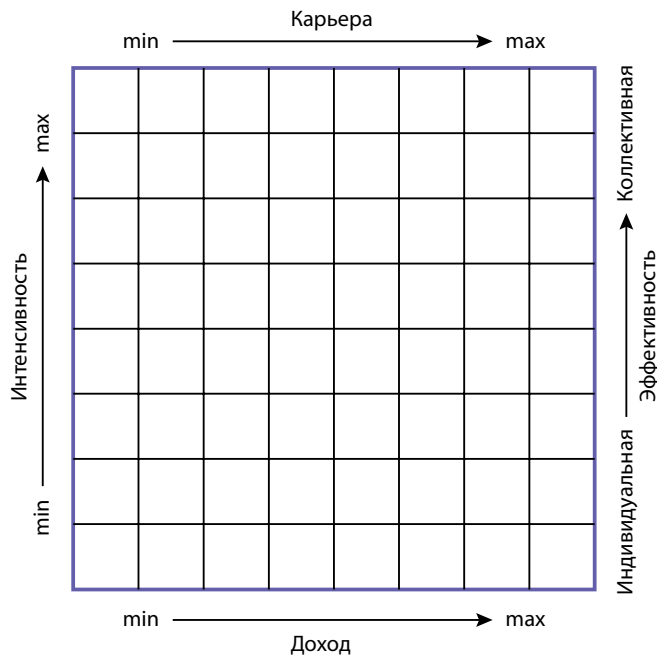
### Abstract

The article is devoted to the scientific problem of searching the ways to control personal labour effectiveness of employees in a labour group. It discusses the crisis in the use of the existing instrumental approaches to the improvement of effectiveness of the modern labour process. Aspects of motivation of an individual to manage personal effectiveness are characterized. Correlation between individual results and group performance is evaluated. The author developed a motivational matrix, in which an individual formulates his/her own path of life. Affecting the matrix makes it possible to influence individual performance of a worker. Based on the analysis, the directions of reforming the existing approaches to organisational management in labour groups are indicated.

### JEL classification

**O17, J20, J29**





Мотивационная матрица выбора индивидуальной жизненной траектории

траектория, которая и характеризует результативность процессов управления индивидуальной эффективностью.

Большинство современных теоретиков нормирования труда не рассматривают индивида как источник нормотворчества и считают возможным только внешнее нормирование. Не критикуя классический подход, считаем нужным отметить, что полностью отказываться от системы технического нормирования нецелесообразно, имея возможность использования его в качестве «рамочного» (определения рамок вероятного отклонения). Социальная норма труда в данном случае выступает нормой «тонкой подстройки» индивидуальной эффективности в системе социальных отношений, связанных с трудовым процессом. Использование такого подхода учитывает социальную природу человека, который в силу своей социальности и вариативности системы индивидуальных ценностей будет встраиваться в социальные отношения, ориентируясь на достижение собственных целей через участие в достижении целей коллективных. Основа подобной деятельности – достижение желаемой роли (места) индивида в социальной иерархии при данных конкретных условиях. Следовательно, работник одновременно выступает объектом и субъектом процесса нормирования. Однако его объектность заключается в обеспечении индивидуальной эффективности в социально приемлемом диапазоне отклонений. Установление самого диапазона является организационной задачей, основанной на интеграции принципов технического

и социального нормирования в процессе конструирования трудового процесса. В этом контексте непосредственный процесс повышения индивидуальной эффективности является производной от двух составляющих: характера конкретной (индивидуальной) трудовой деятельности и текущей мотивации работника.

В исследованиях, связанных с самонормированием, оптимальным видится применение системного подхода, учитывающего влияние на поведение индивида социального окружения. В таком случае индивида можно рассматривать как открытую систему (своего рода микропредприятие), которая имеет свою миссию, свои стратегические и тактические планы, выбирает альтернативные пути их достижения и находится во внешнем окружении прямого и косвенного воздействия [11]. Указанная система нацелена на сбережение (улучшение) исходных параметров путем оптимального согласования своих целей с внешними целями и параметрами, ориентируясь на достижение максимальной личной эффективности. Причем такая эффективность будет заключаться в минимизации использования индивидуальных ресурсов (физических, психических сил, ресурсов рабочего времени и т.д.), а также максимизации получаемой выгоды (повышении индивидуальной продуктивности). В данном случае возможны две стратегии, причем обе направлены на повышение индивидуальной продуктивности: минимизация затрат ресурсов при сохранении уровня дохода (получаемой выгоды) и оптимизация затрат ресурсов

с целью повышения уровня дохода (получаемой выгоды).

Процесс управления личной эффективностью рассматривается нами как инструмент управления социальной эффективностью не только конкретного индивида, но и группы. По мнению ряда современных психологов, в повседневной жизни самоэффективность заставляет индивида ставить перед собой трудные цели и добиваться их, не пасуя перед сложностями. Когда возникают проблемы, развитое чувство собственной эффективности подталкивает работника не к рассуждениям об их неадекватности, а к поиску решений. Достижения есть сумма двух слагаемых – стремления к победе и настойчивости [8. С. 68]. В отечественной социальной реальности самоэффективность является не целью, а скорее средством достижения определенных мотивационных ценностей. Соответственно, не столько развитое чувство собственной эффективности, сколько необходимость ее сохранения (развития) будет обеспечивать постоянный рост (стремление) индивидуальной эффективности. При этом данный процесс роста должен сопоставляться с возможностями (интересами) трудовой группы, поскольку в случае расхождения индивидуальных и групповых интересов дисфункциональную роль будет играть механизм социального контроля.

На современном предприятии трудовой процесс приобретает все большую вариативность (как по содержанию, так и по требованиям к интенсивности), как следствие, увеличивается специфика норм, используемых для его регламентации. Личная эффективность в таком случае рассматривается одновременно как процесс самонормирования и самоорганизации. Ключевым условием является достижение взаимосвязи между индивидуальной жизненной траекторией, значимыми мотивационными ценностями и изменениями результатов труда.

Мотивационные ценности в условиях постмодернизации общества могут быть достаточно разнообразны, вследствие чего невозможно выделить универсальные. Однако в системе мотивации подобного плана большая роль принадлежит группе и групповым ценностям, которые через социально-психологические механизмы (конформизм и т.п.) будут довлеть над индивидом, формируя мотивационное поведение [4; 10]. В условиях индивидуального (индивидуализированного) труда необходимо установление определенных критериев эффективности, в рам-

ках которых должна строиться индивидуальная модель успеха в организации. Принимая это во внимание, мы предлагаем использовать не иерархический, а матричный характер индивидуальных мотивов, ориентируясь на которые работник будет выстраивать свою жизненную траекторию в конкретный момент времени. Следовательно, фактор времени будет выступать дополнительным стимулом. Другими словами, в качестве задачи для получения мотивационного результата может ставиться либо выполнение определенного производственного задания за конкретный промежуток времени, либо удержание определенного уровня индивидуальной продуктивности на протяжении определенного периода времени. Выбор оценочной формы мотивационного результата в данном случае будет определяться характером

индивидуальной трудовой деятельности и доминирующей мотивационной ценностью (мотивационной траекторией). В системе создания комплекса мотивационных ценностей для управления результатами как индивидуального, так и коллективного труда условием является соответствие нормативов критериям согласованности и сбалансированности. Только в этом случае социальное взаимодействие позволит создать и использовать синергетический эффект группы в процессе оптимизации трудового процесса. Последний вывод доказывает целесообразность реализации процесса управления индивидуальной эффективностью для трудовой группы в целом (одновременно всех исполнителей определенного звена). По нашему мнению, данный подход не потребует привлечения дополнительных финансо-

вых ресурсов при условии надлежащего разъяснения, а также обеспечения определенного методического сопровождения (в том числе обучения навыкам тайм-менеджмента).

Также реализация данного механизма должна основываться (как минимум учитывать) на социальных нормах и ценностях, доминирующих в трудовой группе. В условиях отсутствия (неадекватности задачам повышения эффективности) системы социальных норм в трудовой группе использование указанной системы может создавать угрозу существованию целостности группы. Таким образом, необходима предваряющая социальная диагностика и корректировка нормативного поля методами социально-психологического воздействия на саму социальную группу. ■

#### Источники

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2003.
2. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / пер. с англ. К. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
3. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда: учеб. пособие. Киев: Вища школа, 1990.
4. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М.: Совмест. предприятие «Бук Чембэр Интернэшнл», 1994.
5. Жданов Д.А. Российская модель менеджмента: между вчера и завтра // Управленец. 2014. № 6(52). С. 40–48.
6. Кноблаух Й., Вёлтэ Х. Управление временем / пер. с нем. Д.В. Ковалевой. 2-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2006.
7. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / пер. с англ. К. Давыдовой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
8. Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2008.
9. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Изд-во «Добрая книга», 2006.
10. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / И.В. Бородушко и др.; под ред. И.В. Бородушко, В.П. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
11. Ядранский Д.М. Соціологічна модель самонормування в сфері праці // Персонал: Науковий журнал. 2010. № 1. С. 30–34.

#### References

1. Arkhangel'skiy G.A. *Organizatsiya vremeni: ot lichnoy effektivnosti k razvitiyu firmy* [Time management: from individual effectiveness to the company's development]. St. Petersburg, Piter Publ., 2003.
2. Bird P. *Taym-menedzhment: Planirovaniye i kontrol' vremeni* [Time management: planning and time control]. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2004.
3. Dvoret'skaya G.V., Makhnarylov V.P. *Sotsiologiya truda* [Labour sociology]. Kiev, Vishcha shkola Publ., 1990.
4. Drucker P. *The effective executive* (Russ. ed.: Druker P. *Effektivnyy upravlyayushchiy*. Moscow, Buk Chamber Int. Publ., 1994).
5. Zhdanov D.A. *Rossiyskaya model' menedzhmenta: mezhd u yestera i zavtra* [The Russian management model: between yesterday and tomorrow]. *Upravlenets – The Manager*, 2014, no. 6(52), pp. 40–48.
6. Knoblauch Y., Vyelt'e Kh. *Upravlenie vremenem* [Time management]. 2nd ed. Moscow, Omega-L Publ., 2006.
7. Cook M. *Time Management. Get More Done with Less Stress by Efficiently Managing Your Time* (Russ. ed.: Kuk M. *Effektivnyy taym-menedzhment: Kak ratsional'no splanirovat' svoe rabochee i svobodnoe vremya*. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2003).
8. Mayers D. *Sotsial'naya psikhologiya* [Social psychology]. 7th ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2008.
9. Morgestern J. *Time Management from the Inside out. The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule – and Your Life* (Russ. ed.: Morgestern Dzh. *Taym-menedzhment. Iskustvo planirovaniya i upravleniya svoim vremenem i svoey zhizn'yu*. Moscow, Dobraya kniga Publ., 2006).
10. Brodushko I.V., Ivanova V.P. (eds.) *Organizatsionnoe povedenie* [Organisational behaviour]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2007.
11. Yadrans'kiy D.M. *Sotsiologichna model' samonormuvannya v sferi pratsi* [Sociological model of personal effectiveness in labour sphere]. *Personal – Personnel*, 2010, no. 1, pp. 30–34.



▶ **ГИНИЕВА Светлана Борисовна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики труда  
и управления персоналом

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-17-16  
E-mail: ginsb@yandex.ru



▶ **ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич**  
Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры стратегического маркетинга

**Национальный исследовательский  
университет**  
«Высшая школа экономики»  
101000, РФ, г. Москва,  
ул. Мясницкая, 20  
E-mail: rdoizhenko@hse.ru

#### Ключевые слова

КРАУДСОРСИНГ  
ВНУТРЕННИЙ КРАУДСОРСИНГ  
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА  
ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

#### JEL classification

L24, L29, M19

## Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала

### Аннотация

В статье рассмотрены возможности использования краудсорсинга как инструмента вовлечения персонала. Проанализирована сущность вовлеченности персонала, сопоставлены понятия «вовлеченность персонала» и «вовлечение персонала». Вовлечение персонала понимается как комплекс мероприятий, который формирует у работников устойчивый интерес к решению организационных задач, дополнительную эмоциональную привязанность к целям и ценностям организации. Определена суть краудсорсинга, описана схема его проведения, представлена классификация краудсорсинговых проектов. Выделены преимущества использования внутреннего краудсорсинга, реализуемого силами персонала компании, как для организации, так и для работников. Рассмотрены примеры использования данной технологии для решения организационных задач и вовлечения персонала на примере ОАО «Сбербанк России», отечественной компании, которая первой внедрила внутренний краудсорсинг в свою деятельность.

### ВВЕДЕНИЕ

Научно-технический прогресс приводит к значительным изменениям в производительности труда работников. Однако экспоненциальный рост изменений в обществе не соответствует возможностям людей по их интеграции в своей жизни. И эта особенность характерна для всех сторон общественного существования, в том числе и в сфере управления человеческими ресурсами. Многие нововведения не находят применения из-за того, что работники отказываются их использовать в своей деятельности, у них отсутствует желание делать что-то новое для блага организации. Поэтому прежде чем вносить какие-либо изменения в систему управления персоналом, необходимо подготовить работников к их принятию. Исследования показывают, что сделать это можно с помощью вовлечения персонала в процесс изменений. Одним из новых инструментов формирования у работников вовлеченности в трудовую деятельность является внутренний краудсорсинг. Сам по себе краудсорсинг уже почти 10 лет занимает умы теоретиков и практиков (с момента первого упоминания данного термина в работе Дж. Хау в 2006 г. [1]). В первую очередь его рассматривают в качестве инструмента привлечения заинтересованной общественности к решению актуальных для компании проблем. Однако не следует забывать, что и персонал организации может выступать в качестве целевой аудитории краудсорсинга, в данном случае можно говорить об осо-

бой разновидности данной технологии. В силу определенной специфики подобной деятельности необходимо рассмотреть возможности и направления использования внутреннего краудсорсинга для вовлечения персонала в работу организации. Но прежде опишем, что собой представляет данная технология и каковы ее возможности в сфере управления персоналом.

### КРАУДСОРСИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В КОМПАНИИ

Отметим, что трудовая деятельность, как и любая другая форма человеческой деятельности, претерпевала за время эволюции общества значительные изменения. Одним из ключевых факторов развития экономики является разделение труда, и как показывают последние десятилетия, этот феномен также не статичен. С нашей точки зрения, эволюцию форм разделения труда можно представить в виде схемы (рис. 1).

Как видно из рис. 1, каждый этап был обозначен нами термином с корнем *sourcing* (от английского *sourcing* – «передача ресурсов»): от *self-sourcing* (единоличного производства, в котором все производство сосредоточено в руках одного работника), через *in-sourcing* (разделения труда внутри организации) и *out-sourcing* (передачи ряда трудовых функций за пределы организации в специализированные организации), к *crowd-sourcing* (передачи некоторых трудовых функций массовому сообществу людей в форме публичной оферты). С нашей точки зрения, именно краудсорсинг

# Internal Crowdsourcing as an Instrument of Personnel Involvement

## Abstract

In the article the opportunities to utilise crowdsourcing as an instrument of personnel involvement are considered. The essence of personnel engagement is analysed, the terms “personnel engagement” and “personnel involvement” are compared. Personnel involvement is understood as a set of measures that forms employees' abiding interest in solving organizational problems and an increased emotional attachment to the organization's aims and values. The essence of crowdsourcing is defined, its implementation scheme is described, and the classification of crowdsourcing projects is developed. The authors highlight the advantages of the use of internal crowdsourcing, i.e. implemented through the efforts of the company's staff, for the employees and the organization itself. Examples of the application of this technology for resolving organizational issues and involving personnel are offered. The case study of OAO Sberbank, the first Russian company that implemented internal crowdsourcing in its activity, is provided.

## INTRODUCTION

The scientific-technological progress leads to considerable shifts in productivity of employees. However, exponential growth of social changes does not correspond to the opportunities of people to assimilate them in their lives. And this particularity is typical of all the aspects of social life, including the sphere of human resource management. Many innovations remain unclaimed due to the fact that employees cannot find a use for them in their work and they are not motivated to do something new for the sake of the organization. Thus, before introducing any changes to the system of human resource management, it is necessary to ensure whether the employees are ready for alterations and, if not, prepare them. Studies demonstrate that the best way to do this is to involve personnel into the process of making changes. Internal crowdsourcing is one of the new instruments designed to encourage employees' engagement to the labour activity. The term *crowdsourcing* dates back to 2006, when it was first coined by J. Howe [11], and since then, for a decade now, it has engrossed the minds of theorists and practitioners. Crowdsourcing is primarily regarded as a tool for attracting the public to resolving the company's topical problems. We should bear in mind that the company's staff can be treated as a target audience of crowdsourcing, and in this case we can talk about a special variety of this technology. Due to the certain specifics of such activities, it is necessary to analyze opportunities and directions of using internal crowdsourcing to involve employees in the work

of the organization, but first, let us describe this technology and its opportunities in the sphere of personnel management.

## CROWDSOURCING AS A NEW FORM OF LABOUR ORGANIZATION IN A COMPANY

We should note that labour activity, like any other form of human activity, has undergone significant changes in the process of the evolution of society. The division of labour is one of the key factors in the development of economy, and as last decades showed, this phenomenon is not static as well. In our opinion, the evolution of the forms of the division of labour can be presented as follows (Fig. 1).

As Fig. 1 illustrates, each stage carries a name with the root *sourcing* (the transfer of resources): from *self-sourcing* (sole production, when all production is concentrated in the hands of one individual), through *in-sourcing* (the division of labour within the organization) and *out-sourcing* (transferring a number of labour functions to external specialized companies) to *crowd-sourcing* (the transfer of some labour functions to a large group of people in the form of public offer). From our viewpoint, this is crowdsourcing that represents one of the newest and the most progressive forms of labour implementation in the modern society. Attributing crowdsourcing to a special form of labour relations is beyond the scope of the present article (this aspect is discussed in one of our previous publications [3]), however, we should specify that it cannot be unambiguously attributed to neither labour nor entrepreneurial relations. This is a unique hybrid mix of civil, la-

▶ **Svetlana B. GINIEVA**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of  
*Labour Economics and Personnel  
Management Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-17-16**  
**E-mail: ginsb@yandex.ru**

▶ **Ruslan A. DOLZHENKO**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of  
*Strategic Marketing Dept.*

**National Research University**  
**“Higher School of Economics”**  
**101000, RF, Moscow,**  
**Myasnitskaya St., 20**  
**E-mail: rdolzhenko@hse.ru**

## Keywords

CROWDSOURCING  
INTERNAL CROWDSOURCING  
PERSONNEL ENGAGEMENT  
PERSONNEL INVOLVEMENT

## JEL classification

**L24, L29, M19**





Рис. 1. Эволюция форм разделения труда

(«crowdsourcing») является одной из самых новых, прогрессивных форм реализации труда в современном обществе. Не вдаваясь в узкоспециализированные обоснования отнесения краудсорсинга к особой форме трудовых отношений (с ними более подробно можно ознакомиться в одной из наших прежних публикаций [3]), отметим, что его нельзя в чистом виде отнести ни к трудовым, ни к предпринимательским отношениям – это своеобразная гибридная форма (смесь гражданских, трудовых, договорных, партнерских) отношений, поэтому краудсорсинг – особый вид метатрудовых отношений.

Термин «краудсорсинг» был придуман Дж. Хау, который понимал под ним «акт компании или учреждения по передаче некоторой функции, ранее выполнявшейся своими сотрудниками, внешнему исполнителю, являющемуся неопределенным (и обычно весьма многочисленным) множеством людей в сети, в форме открытого призыва... Важной предпосылкой является использование формата открытого обращения к обширной сети потенциальных исполнителей» [10].

Разнообразие возможностей применения краудсорсинга обуславливает тот факт, что он все чаще становится объектом изучения многих гуманитарных и социальных наук – от психологии, филологии и культурологии до экономики, социологии, политологии и юриспруденции. В отечественных научных работах краудсорсинг в первую очередь анализируется с точки зрения возможностей его использования для активизации инновационного потенциала общества [7], доработки нормативных документов [1], оценки предложений на регистрацию патентов [6], создания виртуальных сообществ [8] (тематика самых цитируемых работ по краудсорсингу в Elibrary). Отметим, что лишь в работах И.Д. Котлярова рассматривается, как использование краудсорсинга в компании может повлиять на трудовые отношения и отчуждение труда в частности (см., например, [5]).

В контексте нашей работы необходимо определить сферу применимости краудсорсинга с точки зрения организации, и тогда его можно обозначить как использование интеллекта и опыта боль-

шого количества клиентов, сотрудников, заинтересованной общественности для поиска новых идей по улучшению продуктов, процессов, сервисов и(или) экспертизы важных решений и документов организации.

Применительно к использованию краудсорсинга для нужд организации можно выделить разные его виды. Ключевое значение имеет то, кто именно может быть привлечен к краудсорсинговому проекту в качестве участника. С учетом этого мы предлагаем рассматривать три вида краудсорсинга в зависимости от способа (условий) привлечения участников:

- массовый – в данном краудсорсинге задействовано максимально возможное количество участников проекта, их состав не персонифицирован;

- открытый – в данный вид краудсорсинга активно приглашается определенная целевая аудитория, но доступ других участников не ограничивается. Для эффективной реализации проекта необходимо участие определенного количества представителей целевой аудитории (в зависимости от сложности темы, рассматриваемой области и т.п.);

- закрытый – доступ к краудсорсинговому проекту предоставляется ограниченному кругу персонифицированных участников, прошедших специализированный отбор.

Кроме того, можно провести разделение между аудиторией участников краудсорсинга по такому основанию, как аудитория (представители внутренней/внешней среды по отношению к заказчику). Например, если решается конкретная задача, поставленная компанией, в качестве аудитории краудсорсингового проекта может выступать персонал самой организации либо внешние по отношению к ней участники – клиенты, заинтересованная общественность. С учетом этого по критерию «аудитория» мы предлагаем выделять два вида краудсорсинга:

- внешний – с участием всей возможной аудитории – сотрудников, клиентов, партнеров, заинтересованной общественности. Возможности использования внешнего краудсорсинга для решения актуальных для бизнеса задач были рассмотрены нами ранее [2];

- внутренний – в качестве участников могут быть задействованы только представители заказчика. Потребность в таком краудсорсинге может возникнуть в силу необходимости сохранить конфиденциальность проблемы либо из-за потребности в специализированных знаниях, которыми могут обладать только представители заказчика.

Следующий важный критерий определяет характер и продолжительность использования краудсорсинга: он может реализовываться разово, для решения конкретных задач, либо проводиться на постоянной основе и предполагать встроенность в процессы организационного управления. С учетом этого критерия, по компонентному содержанию и продолжительности, краудсорсинг может быть двух видов:

- постоянный – проведение различных проектов, связанных общим направлением, открытых на срок более 2–3 месяцев, например, сбор предложений от участников по улучшению деятельности подразделений организации, улучшению бизнес- и обеспечивающих процессов;

- целевой – проведение разовых проектов, сроком не более 2–3 месяцев, не связанных между собой тематически; к ним можно отнести проекты по доработке нормативных документов, различные конкурсы, мероприятия по вовлечению участников в совместную деятельность и т.п.

В обобщенном виде предложенные классификации краудсорсинга представлены на рис. 2.

Объектом рассмотрения в нашей работе выступает внутренний краудсорсинг, реализуемый силами персонала компании. Какие преимущества получит организация в случае его использования? Во-первых, внутренний краудсорсинг дает возможность каждому сотруднику влиять на принимаемые в организации решения и процессы. Во-вторых, он позволяет найти оптимальное решение или сокращает вероятность принятия неправильного решения, а значит, потери времени и финансовых ресурсов, так как совокупный объем знаний и опыта участников краудсорсинга несопоставимо выше, чем у любого эксперта и рабочей группы. И наконец, в-третьих, использование краудсорсинга в органи-

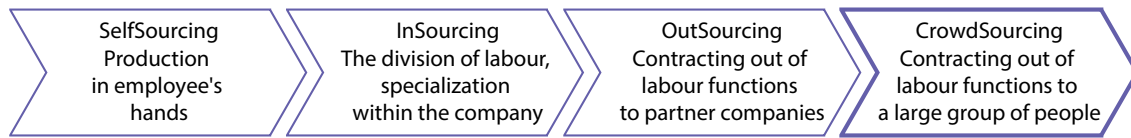


Fig. 1. The evolution of the forms of the division of labour

bour, contractual and partnership relations. Crowdsourcing is therefore a special type of meta-labour relations.

The term crowdsourcing was introduced by Jeff Howe. He defined crowdsourcing as the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential labourers [10].

Due to multiple opportunities for application, crowdsourcing is studied by many human and social sciences – from psychology, philology and culture to economics, sociology, political science and law. In Russian research papers, crowdsourcing is primarily analyzed in terms of its opportunities to enhance innovation potential of the society [7], revise regulatory documents [1], evaluate the proposals for patent registration [6] and create virtual communities [8]<sup>1</sup>. It is worth noting that only I.D. Kotlyarov studies how the use of crowdsourcing in a company influences labour relations and alienation of labour, in particular (see, for example, [5]).

In the context of the present paper, it is necessary to determine crowdsourcing application sphere from the standpoint of an organization. In this case, it can be defined as the use of intellect and experience of a large group of customers, employees and members of the public for producing new ideas to improve products, processes, services and (or) for carrying out an appraisal of important decisions and documents of the organization.

Talking about the utilization of crowdsourcing for the needs of the organizations, there exist various types of this technology. First of all, it is crucially important who in particular can become a participant of a crowdsourcing project. In this regard, we distinguish three types of crowdsourcing depending on the method (conditions) of attracting participants:

- Mass crowdsourcing. The maximum possible number of participants are involved in a project; their composition is not personified.

- Open crowdsourcing. A certain target audience is preferred and actively invited to this type of crowdsourcing, but other participants are also welcomed. Effective implementation of a project requires a certain number of the target audience involved (depending on the complexity of the topic, the area under consideration and so on).

- Closed crowdsourcing. Only a limited number of personified participants, who passed through a specialized selection process, are allowed.

In addition, it is possible to distinguish participants of a crowdsourcing project using the category “the audience (representatives of internal/external environment in relation to the ordering customer)”. For example, if a concrete problem posed by the company has to be resolved, then the audience of a crowdsourcing project can embrace the staff of this company or participants from outside the company such as clients and the interested members of the public. Thus, according to the criterion “the audience”, we suggest distinguishing two types of crowdsourcing:

- External. The maximum possible audience is involved such as employees, clients, partners, interested parties. The opportunities to use external crowdsourcing for dealing with topical business problems were discussed earlier [2].

- Internal. Only representatives of the ordering customer can act as participants of the project. The need for such crowdsourcing can arise due to the necessity to preserve the confidentiality of a problem or the need for specialized knowledge and expertise, which only representatives can possess.

The next important criterion determines the nature and duration of the crowdsourcing application. Indeed, it can be implemented as a one-off project for accomplishing specific tasks, or be applied on a regular basis and embedded in the processes of organizational management. According to this criterion (content and duration), crowdsourcing can be of two types:

- Constant. This kind of crowdsourcing implies undertaking various projects which belong to the same direction and last for 2–3 months or more. They include, for instance, collecting participants’ suggestions on boosting performance of the organiza-

tion’s departments and improving business and supporting processes.

- Target-oriented. This sort of crowdsourcing involves one-off projects of 2–3 months’ duration which do not share a common topic. They include programmes to finalize regulatory documents, various competitions, and activities to engage participants in a joint project, etc.

Thus, the aforementioned classifications of crowdsourcing can be represented as follows (Fig. 2).

The central purpose of the paper is to study internal crowdsourcing, which is implemented by the staff of an organization. What are the benefits an organization gets in case of using it? First, thanks to internal crowdsourcing, every employee has an opportunity to influence the processes and decisions taken within the company. Second, it helps reach the right decision or reduces the possibility of making a wrong one and, therefore, saves time and money as the aggregated knowledge and experience of all participants are incomparably superior to those of any expert of a working group. And third, when using crowdsourcing, a company accelerates transformation processes significantly since they directly depend on engagement of employees and clients to the process of changes. Thus, the use of crowdsourcing in a company can exert an immediate effect on the degree of employees’ engagement.

Let us discuss, what engagement of personnel means and in which way the use of crowdsourcing can influence the company. First of all, it is necessary to draw a distinct line between the two terms – engagement of personnel and involvement of personnel. In the practice of human resource management, involvement of personnel is a set of measures aimed at involving employees in the process of the company’s governance by giving them powers to impact the decisions and actions concerning their work. In other words, it describes the external aspect of impact of an organization on its staff and may result in a response in the form of creation of stable behavioural attitudes among employees and an increase of personnel’s engagement. Engagement of employees, in turn, reflects the special attitude of the staff towards the organization. From the authors’

<sup>1</sup>The themes of the most cited publications on crowdsourcing (according to elibrary.ru).

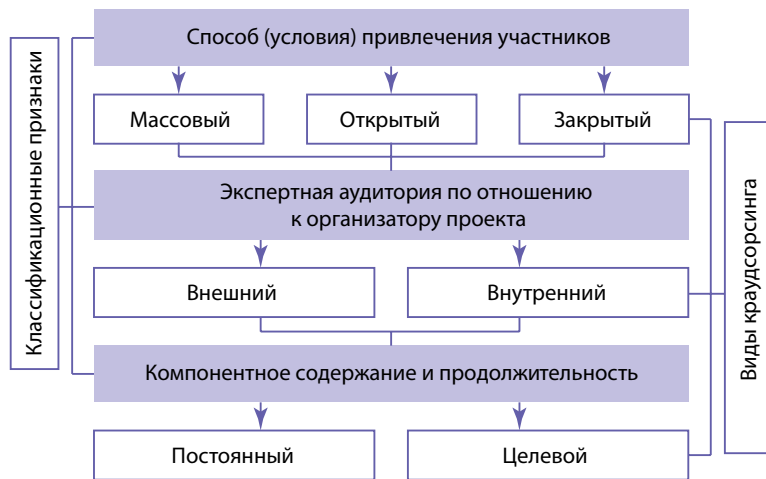


Рис. 2. Виды краудсорсинга в соответствии с различными классификационными признаками



Рис. 3. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала, по методике Gallup

зации значительно повышает скорость преобразований, так как она напрямую зависит от вовлеченности сотрудников и клиентов в процесс изменений. Таким образом, использование краудсорсинга в практике компании может оказать прямое влияние на уровень вовлеченности ее персонала.

Рассмотрим, что такое вовлеченность персонала и каким образом использование краудсорсинга в компании может повлиять на нее. В первую очередь разграничим понятия «вовлеченность персонала» и «вовлечение персонала». В практике управления человеческими ресурсами вовлечение персонала понимается как комплекс мероприятий, связанных с привлечением сотрудников к управлению организацией с помощью предоставления им возможности оказывать влияние на решения и действия, которые влияют на их работу. Другими словами, она характеризует внешнюю сторону воздействия организации на сотрудников и может повлечь ответную реакцию в виде формирования устойчивых поведенческих аттитудов у работников, усиления во-

влеченности персонала. Вовлеченность персонала, в свою очередь, отражает особое отношение работников к организации и реализуемой в ней трудовой деятельности. С нашей точки зрения, вовлеченность персонала – это устойчивый аттитуд, характерный для работника, который предполагает его длительную концентрацию на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации.

Как отмечает S. Verba, вовлеченность персонала – это в первую очередь predisposition человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знания, интереса и результативности [13]. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений и очевидной результативностью его работы и формируют его вовлеченность.

Одним из самых известных подходов к оценке и управлению вовлеченностью

персонала является концепция вовлеченности персонала исследовательского института Gallup. Она предполагает использование опросника Q12 (первоначальное название «The Gallup Workplace Audit» или «GWA»), который включает в себя 12 утверждений. В основе данного опросника лежит подход максимизации талантов, согласно которому:

Производительность участника деятельности = Его таланты × (Отношения + Правильные ожидания + Признание / Награда).

Каждое утверждение опросника Q12 затрагивает ряд факторов, влияющих на общий уровень вовлеченности персонала (рис. 3).

Чем больше эти факторы представлены в работе сотрудника, тем сильнее будет его вовлеченность в трудовую деятельность в компании. Кроме того, исследования показывают, что если организация предоставляет своему персоналу условия для реализации профессиональных навыков и умений, увеличивает автономность работников, использует систему обратной связи и др., его вовлеченность возрастает [12]. Именно с помощью краудсорсинга могут быть реализованы эти условия для роста уровня вовлеченности. Таким образом, можно утверждать, что внутренний краудсорсинг является тем инструментом, использование которого в компании позволит вовлекать персонал в реализуемые изменения.

Уточним, что, с одной стороны, участие в краудсорсинговой деятельности формирует у работников вовлеченность, но с другой – к краудсорсингу в первую очередь присоединяются уже вовлеченные сотрудники, т.е. краудсорсинг является инструментом не только формирования вовлеченности, но и ее реализации.

Таким образом, участие в краудсорсинге позволяет работникам прикладывать свои таланты к улучшению производственных процессов, осознать свою причастность к реализуемым в компании изменениям, приводит к росту ее привлекательности в глазах персонала.

К сожалению, среди отечественных компаний краудсорсинг пока не получил достаточного распространения. Однако одна из них уже в полной мере внедрила данную форму отношений в свои организационные процессы. Речь идет о Сбербанке России. Рассмотрим, каким образом в данной организации внутренний краудсорсинг используется для решения организационных задач и вовлечения персонала.

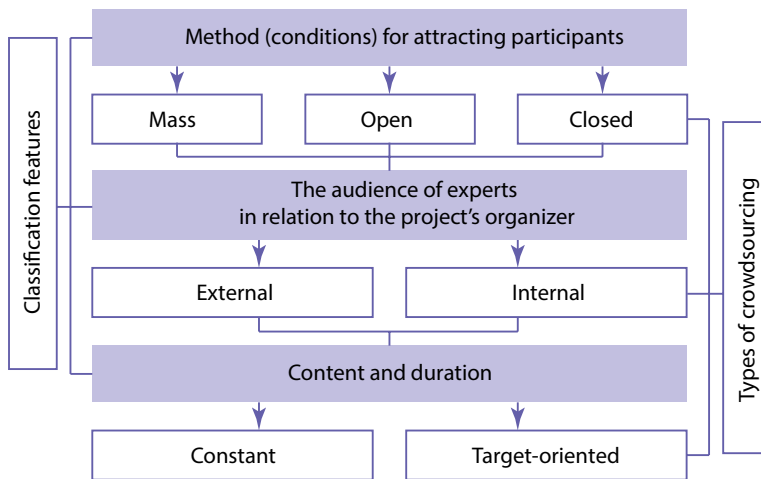


Fig. 2. Types of crowdsourcing by various classification features

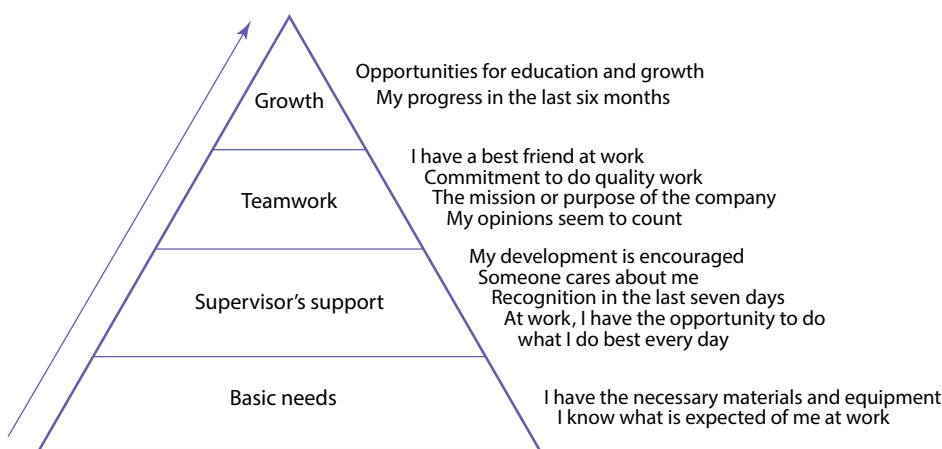


Fig. 3. Factors influencing employee engagement according to Gallup methodology

point of view, engagement of personnel is a steady attitude of employees implying their continuous concentration on handling the tasks which produce additional effect for the organization. This attitude is manifested in additional emotional attachment of employees to the purposes and values of the organization.

According to S. Verba, engagement of personnel is primarily a predisposition of an individual to participate in one or another labour activity, which consists of three components – knowledge, interest and performance [13]. Employee's expertise and knowledge of the work, combined with a desire to understand the trends, stay abreast of innovations and deliver impressive performance form their engagement.

The concept of employee engagement of Gallup Research Institute is one of the most well-known approaches to evaluation and management of staff engagement. It involves the use of Q12 questionnaire ("The Gallup Workplace Audit" or GWA) embracing twelve statements. The approach of talents maximization forms the basis of this questionnaire, according to which:

Per-person productivity = Talent \* (Relationship + Right Expectation + Recognition / Reward).

Each statement of Q12 questionnaire covers a number of factors influencing the overall level of employee engagement (Fig. 3).

The more obvious these factors in the work of employees, the stronger their engagement in the company's labour activity. Moreover, scientific studies demonstrate that if an organization provides favourable conditions for its staff to implement their professional skills and abilities, increases autonomy of its workers, uses the feedback system, etc., then personnel engagement will increase [12]. Crowdsourcing helps fulfil these conditions for enhancing personnel engagement. Thus, we can argue that internal crowdsourcing is a tool, which enables a company to involve its personnel in the implemented changes.

We should specify that, on the one hand, participation in crowdsourcing activity does generate engagement of personnel, but, on the other hand, crowdsourcing projects are primarily joint by employees who are already absorbed by their work.

It means that crowdsourcing is a tool of both formation and implementation of engagement.

Thus, taking part in crowdsourcing increases the attractiveness of the company in the eyes of the staff and enables employees to utilize their talents for improving production processes and realize their contribution to the changes that take place in the company.

Unfortunately, at the moment not many Russian companies are involved in the practice of crowdsourcing. However, one of them, namely Sberbank, has fully implemented this form of relations in its organizational processes. Let us discover the way, in which this organization applies internal crowdsourcing in order to resolve organizational problems and engage its employees.

#### EXPERIENCE IN THE USE OF INTERNAL CROWDSOURCING FOR ENGAGING PERSONNEL IN THE COMPANY'S LABOUR ACTIVITY

Several years ago Sberbank adopted a number of innovations in its practice that scarcely have any analogues in Russian and foreign practices. Here, we are referring to the development of crowdsourcing by a credit organization.

The management of the bank planned to involve 250 thousand administrators and other employees in the process of changes and use their intellect and experience in an effective manner. In this case, the size should become the bank's asset. In just a few years, the system of internal crowdsourcing was established in the company. At the moment, it is built on three key foundations: methodology, infrastructure and instruments of personnel involvement. Let us consider their content in details.

We will start off by discussing the crowdsourcing methodology in the bank. It incorporates a range of documents regulating crowdsourcing activity in the company. In the first place, this is a technological scheme of crowdsourcing organization which determines the roles of all the participants and the principles of their interaction. Moreover, currently crowdsourcing is obligatory when developing any internal document of the bank, i.e. employees are able to influence the content of those provisions and regulations which they will have to carry out in the future. Moreover, every regional branch of Sberbank has a division in its structure that is responsible for organization of crowdsourcing in the subordinate offices and involvement of the staff to the topical projects.



**1. От проблемы к лучшему решению**

Оптимизация существующего процесса (IDEA CHAMPION)

- Для поиска лучшего / наиболее действенного оптимизационного решения
- Необходим список заранее выявленных проблем
- Результат не предопределен (могут возникать идеи вне темы проекта)

- Продолжительность 2–3 месяца
- Строго определенная последовательность этапов проекта
- Необходима строгая модерация
- Возможна реализация широким кругом участников

**2. От гипотезы к конкретному результату**

Разработка нового продукта/услуги/процесса (СОЗДАНИЕ)

- Для разработки документа, модели процесса и т.п.
- Для работы необходимо общее описание гипотезы, идеи, концепции
- Предсказуемый, но не предопределенный результат

- Продолжительность 1,5–2 месяца
- Ограниченный круг участников
- Необходим специальный отбор участников (по уровню компетенций)

**3. От проекта к итоговой версии**

Совместное написание документов (ЭКСПЕРТИЗА)

- Для экспертизы решения/концепции/проекта документа
- Для работы необходимо разработанный проект документа/решения
- Хорошо предсказуемый результат

- Продолжительность 1–1,5 месяца
- Ограниченный круг профессиональных участников
- Умеренная модерация

Рис. 4. Типы краудсорсинговых проектов, используемых в Сбербанке

## Примеры краудсорсинга нормативных документов

Примеры документов	Результаты краудсорсинга
Стандарты сервиса обслуживания физических лиц в филиалах Банка	Скорректированы скрипты и тактика обслуживания, детализированы задачи, учтены лучшие практики
Управление работоспособностью терминалов и банкоматов	Детализирован контроль над обслуживающими организациями, сбалансированы функции обслуживающих подразделений
Альбом кредитных продуктов для малого бизнеса	Расширены условия рефинансирования кредитов других банков

**ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КРАУДСОРСИНГА ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КОМПАНИИ**

Сбербанк несколько лет назад начал активно использовать в своей деятельности ряд инноваций, которые практически не имеют аналогов не только в отечественной, но и в зарубежной практике. В первую очередь это освоение кредитной организацией технологии краудсорсинга.

Руководство банка планировало вовлечь 250 тыс. руководителей и сотрудников банка в процесс изменений, эффективно использовать их интеллект и опыт. В этом случае размер должен стать активом банка. За несколько лет в компании была сформирована система внутреннего краудсорсинга. В настоящее время она опирается на три ключевых основания: методология, инфраструктура и инструменты вовлечения персонала. Рассмотрим их содержание подробнее.

Начнем с методологии краудсорсинга в банке. Она включает в себя ряд документов, регламентирующих краудсорсинговую деятельность в компании. В первую очередь это технологическая схема организации краудсорсинга, в которой прописаны роли всех участников, принципы их взаимодействия. Кроме того, в настоящее время краудсорсинг обязателен при разработке любого внутреннего нормативного документа банка, т.е. сотрудники имеют возможность повлиять на содержание тех положений и регламентов, которые они в дальнейшем будут осуществлять. Также в каждом территориальном банке Сбербанка есть подразделение, в обязанности которого входит организация краудсорсинга в подчиненных отделениях, привлечение персонала к актуальным проектам.

Следующий важный аспект, обеспечивающий эффективность краудсорсинга, – специализированная инфраструктура, в первую очередь представленная

соответствующими платформами. В качестве ИТ-платформы для внутреннего краудсорсинга выступает специально созданная площадка [idea.sberbank21.ru](http://idea.sberbank21.ru), доступ к которой возможен лишь для сотрудников, с внешними, по отношению к сети Сбербанка, компьютеров. На данном сайте осуществляется профессиональная модерация, кроме того, система позволяет реализовать настройку интерфейса сайта под конкретных заказчиков, которыми выступают бизнес-подразделения банка (розничный блок, корпоративный блок и др.).

И наконец, краудсорсинг был бы невозможен без соответствующей системы вовлечения персонала. В банке существует практика организации чтения сотрудниками ключевых книг по менеджменту и экономике. Каждый месяц новая книга публикуется издательством Сбербанка и распространяется среди сотрудников всех отделений для ознакомления с ее содержанием. В конце 2011 г. последовательно были опубликованы такие книги, как «Краудсорсинг...» [10], «Викиномика...» [9], «Wiki-правительство...» [6]. Они нужны были, чтобы подготовить персонал к тем изменениям, с которыми ему придется столкнуться в своей деятельности, к тому, чтобы начать активно использовать краудсорсинг. Кроме того, были организованы персональные обращения топ-менеджмента к персоналу банка, осуществлены коммуникации по функциональным вертикалям. В компа-

**1. From the problem to the best solution**

Optimization of the existing process (IDEA CHAMPION)

- To search for the best/most effective optimization solution
- A list of previously identified problems is required
- The result is not predetermined (ideas from outside the scope of the project may emerge)

- Duration: 2–3 months
- The sequence of the project's stages is strictly defined
- Accurate moderation is required
- Implementation by a wide range of actors is possible

**2. From hypothesis to a concrete result**

Development of a new product/service/process (CREATION)

- To develop a document, process models, etc.
- A general description of a hypothesis, idea, concept is necessary
- A predictable, but not predetermined, result

- Duration: 1.5–2 months
- A limited number of participants
- A special selection of candidates (according to their competencies) is required

**3. From a project to the final version**

Co-writing of documents (EXAMINATION)

- To examine a solution/concept/project of a document
- A developed project of a document / solution is required
- A well predictable result

- Duration: 1–1.5 months
- A limited number of professional participants
- Cursory moderation

Fig. 4. The types of crowdsourcing projects used in Sberbank

The examples of crowdsourcing of regulatory documents

Examples of the documents	The results of crowdsourcing
The standards of service for individuals in the bank's branches	Scripts and tactics of service are corrected, tasks are elaborated, the best practices are taken into account
Performance of terminals and ATMs	Control over servicing organizations is specified, the functions of servicing units are balanced
A set of credit products for small businesses	Additional opportunities for refinancing credits of other banks are offered

The next important aspect of crowdsourcing which guarantees its effectiveness is a specialized infrastructure, represented by the respective platforms. The specially designed online medium *idea.sberbank21.ru* serves as an IT-platform for internal crowdsourcing. Only Sberbank's employees have access to this website and only from external computers (not from Sberbank's computer network). This website is moderated and, in addition, the system allows the users to adjust its interface to every ordering customer such as business departments of the bank (retail unit, corporate unit, etc.).

And finally, without the appropriate system of personnel involvement, application of crowdsourcing in the banking sphere would be impossible. In Sberbank, there is a practice of reading the fundamental books on management and economics by its workers. Every month a new book is published by Sberbank's publishing house and distributed among the employees of all departments to familiarize themselves

with its content. In late 2011, such books as "Crowdsourcing..." [10], "Wikinomics..." [9], "Wiki-Government..." [6] were consequently published. They were needed to prepare the personnel for those changes they will have to face in their activity, and begin to actively utilize crowdsourcing. Moreover, top-management of the bank issued personal appeals to the workers and organized the feedback system. The company emphasizes that involvement of the personnel in crowdsourcing projects on urgent issues for Sberbank is provided, primarily, by personal engagement of the staff, but not by administrative measures. The organization offers financial benefits to the best contributors to the crowdsourcing projects. For employees, there is also an opportunity to demonstrate their professional qualities during the discussion (in order to earn a possible promotion).

Nowadays Sberbank uses three scenarios of crowdsourcing projects. Their characteristics are illustrated in Fig. 4.

As practice shows, dealing with an organization's documents is the best sphere for crowdsourcing. In the second half of 2013, the bank introduced a compulsory examination of all important documents stipulating the working policy and the rules of interaction with regional divisions.

During the first four months, more than 9,000 proposals were received. A quarter of them was accepted by the authors of the documents. The examples of the documents that were discussed by crowdsourcing community are presented in the Table.

This direction of crowdsourcing application can be implemented in any Russian organization. For this purpose, it is necessary to meet the following requirements: this technology should be built into organizational processes, the company's management should support the idea to use crowdsourcing and, finally, there should be a system of engaging personnel in such activities.

According to the bank's top-management, the most effective implementation of crowdsourcing was achieved in 2013, when a significant part of the bank's staff was involved in the examination and improvement of the organization's strategy (the project "Sberbank's Strategy for the period 2014–2018). The task to involve the employees scattered across Russia (over 200,000 people) and working in different departments was performed using crowdsourcing. Ideas and comments of the employees exerted a sub-

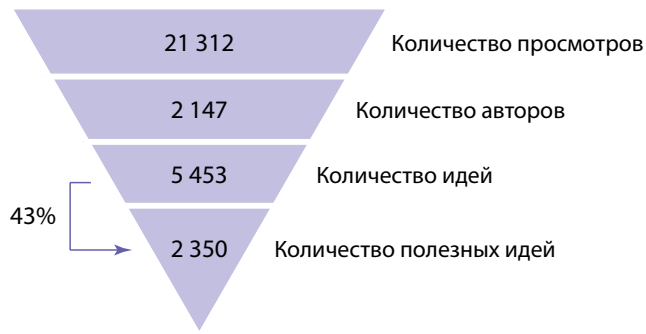


Рис. 5. Результаты внутреннего краудсорсингового проекта «Книга ценностей Сбербанка»

нии подчеркивается, что участие персонала в краудсорсинговых проектах по актуальным для Сбербанка темам обеспечивается в первую очередь личной вовлеченностью персонала, а не административными методами. В банке предусмотрена система материальных выплат лучшим участникам краудсорсинга, также существует возможность проявления их профессиональных качеств в ходе обсуждения (с целью потенциального карьерного роста).

В настоящее время в Сбербанке используется три сценария краудсорсинговых проектов. Их характеристика представлена на рис. 4.

Практика показывает, что проще всего краудсорсинг можно использовать для работы с документами организации. Именно поэтому во второй половине 2013 г. в банке стала обязательной экспертиза всех важных документов, определяющих политику работы и правила взаимодействия с территориальными подразделениями.

За первые четыре месяца работы в этом направлении было получено более 9 тыс. предложений. Четверть из них была принята авторами документов. Примеры документов, которые были обсуждены краудсорсинговым сообществом за это время, приведены в таблице.

Данное направление использования краудсорсинга может быть реализовано в любой отечественной организации, для этого необходимо, чтобы данная технология была встроена в организационные процессы, чтобы ее использование было поддержано на уровне руководства компании и, наконец, чтобы была предусмотрена система вовлечения персонала в подобную деятельность.

Самое эффективное применение краудсорсинга внутри организации было осуществлено в 2013 г., когда значительная часть персонала банка была привлечена к экспертизе и улучшению стратегии организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014–2018 гг.»).

Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тыс. чел.), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга. Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание Стратегии банка, которую они же будут реализовывать в течение 2014–2018 гг. Ранее этот проект был описан нами подробно [4].

Одним из последних крупных краудсорсинговых проектов по вовлечению персонала стала «Книга ценностей Сбербанка». Целями проекта были: сбор материалов для «Книги ценностей Сбербанка» (документ, который впоследствии был распространен среди сотрудников); донесение до сотрудников новых ценностей банка, принятых вместе с новой Стратегией банка на период 2014–2018 гг.; получение информации о понимании сотрудниками новых ценностей. Данный проект реализовался на краудсорсинговой площадке в течение двух месяцев. Сотрудникам было предложено придумать название для документа, сформулировать трактовки принятых в банке ценностей, консолидировать свод простых и понятных правил поведения сотрудников на рабочих местах в соответствии с организационными ценностями.

Информация о количественных результатах данного проекта представлена на рис. 5.

Таким образом, если подвести итоги текущей краудсорсинговой деятельности в Сбербанке, можно сделать вывод, что организация является лидером в России по использованию краудсорсинга. В частности, ключевые достижения организации в этой области выглядят следующим образом.

С 2009 г. по настоящее время сотрудниками банка было подано 230 тыс. предложений по улучшению деятельности. Весь персонал компании (а это более 230 тыс. сотрудников) имеет доступ к площадкам краудсорсинга, из них

95 тыс. работников ежегодно участвуют в краудсорсинге (около 41% общей численности).

Ключевое направление использования краудсорсинга в банке – оптимизация бизнес- и обеспечивающих процессов. Общий эффект Сбербанка от оптимизации за время использования краудсорсинга составил 60 млрд р., из них 13,9 млрд р. – эффект от внедрения инициатив, поданных на краудсорсинговых площадках.

В общей сложности на внутренней краудсорсинговой площадке банка было осуществлено более 120 проектов с сотрудниками. Также было проведено более 100 экспертиз внутренних документов (из 40 тыс. идей, поданных в процессе обсуждения документов, было принято заказчиками 25%). Было проведено более 30 интернет-опросов в survey-monkey для ключевых блоков (розничный блок, корпоративный блок, блок HR).

Таков опыт Сбербанка в реализации внутренних краудсорсинговых проектов для решения организационных задач и вовлечения персонала. Данные примеры, с учетом адаптации, могут быть заимствованы другими компаниями, рассматривающими возможности использования дополнительных резервов совершенствования своей деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевым направлением изучения в данной статье выступил внутренний краудсорсинг, реализуемый силами персонала компании. Возможности его использования разнообразны, но в первую очередь краудсорсинг является инструментом вовлечения персонала в трудовую деятельность в компании. Кроме того, используя внутренний краудсорсинг, компании получают возможность улучшить свою деятельность, вовлечь персонал в процесс изменений, сформировать культуру эффективного взаимодействия всех участников трудовых отношений.

Подобный опыт был реализован в практике крупнейшего отечественного банка ОАО «Сбербанк России». Используя свой большой размер как преимущество, с помощью краудсорсинга компания смогла привлечь персонал к решению актуальных для банка проблем. Подобный опыт может быть осуществлен практически любой крупной организацией, объединяющей в своей структуре тысячи работников, скрытый потенциал которых до сих пор не используется. ■

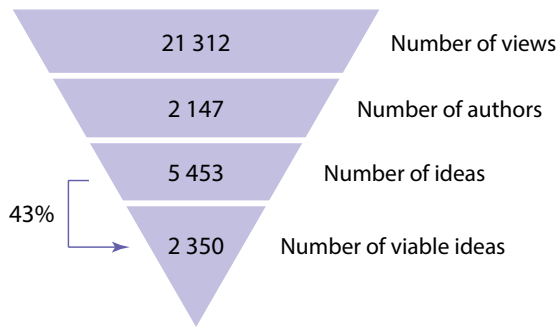


Fig. 5. The results of internal crowdsourcing of the project Sberbank on "The Book of the Values of Sberbank"

stantial influence of the content of the Strategy, which will be implemented by them during the period 2014–2018. We discussed this project in detail in one of our previous publications [4].

"The Book of the Values of Sberbank" is one of the latest large-scale crowdsourcing projects on personnel engagement. Its principal objectives were gathering materials for "The Book of the Values of Sberbank" (a document which was later distributed among the employees), familiarizing them with the bank's new principles adopted along with the new Strategy of the bank for the period 2014–2018, collecting information on how well the staff understand the new values. This project was held during 2 months. The employees were asked to name this document, formulate interpretations for the values of the bank, consolidate a set of simple and clear rules of conduct in the workplace in accordance with the organizational standards.

The details on the quantitative results of this project are provided in Fig. 5.

To sum up the results of the current crowdsourcing activity in Sberbank, we can conclude that this organization is a leader in the use of crowdsourcing in Russia. To be precise, the achievements of the organizations embrace the following.

From 2009 to the present day, the employees of the bank have submitted 230,000 proposals for improvement of the company's activity. The entire personnel of the company (more than 230,000 workers) have access to the crowdsourcing sites, and 95,000 of them annually participate in crowdsourcing projects (approximately 41% of the total number of employees).

The key purpose of crowdsourcing in the bank is optimization of business and supporting processes. The overall effect of the optimization in Sberbank during the period of crowdsourcing application made up 60 billion rubles, 13.9 billion of this sum is the result of implementation of the initiatives submitted on crowdsourcing sites.

In total, 120 projects with staff participation were held on the internal crowdsourcing site of the bank. In addition, more than 100 examinations of the internal documents were conducted (10,000 (25%) out of 40,000 ideas submitted to discuss the documents were approved). The total number of 30 web surveys were carried out in SurveyMonkey for the key blocks (retail block, corporate block, HR block).

This was the experience of Sberbank in implementing crowdsourcing projects designed to get on well with organizational tasks and employee involvement.

These examples, if adapted, can be used by other companies, which investigate the possibilities to utilize additional reserves to improve their performance.

#### CONCLUSION

The main object of study of this article is internal crowdsourcing, which is implemented by a company's personnel. The opportunities to use it are ample, but crowdsourcing is primarily an instrument of employee involvement in labour activity. Moreover, through the use of internal crowdsourcing companies are able to improve their performance, involve their staff to the process of changes, establish the culture of effective cooperation of all participants of labour relations.

This experience was implemented by the largest Russian bank – OAO "Sberbank of Russia". The company used its size as an advantage. Applying crowdsourcing, it managed to involve its personnel to the process of solving of topical problems. However, this experience can be recreated by almost any organization that embraces thousands of workers in its structure, whose hidden potential is still undiscovered. ■



## Источники

1. Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15. № 2. С. 517–535.
2. Долженко Р.А., Илюшников К.К. Некоторые вопросы организации внешних краудсорсинговых проектов для проработки актуальных для бизнеса проблем // Управление. 2014. № 5(51). С. 10–14.
3. Долженко Р.А. Новые формы трудовых отношений: уточнение понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 1(111). С. 168–173.
4. Долженко Р.А. Формирование стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 125–129.
5. Котляр И.Д. Внутренний краудсорсинг: попытка политэкономического анализа // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики: сб. науч. тр. / под ред. Б.Д. Бабаева, Е.Е. Николаевой. Иваново: Иванов. гос. ун-т, 2015. Вып. 9 (25).
6. Невек Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. Полутин С.В., Седлецкий А.В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества // Интеграция образования. 2012. № 3. С. 68–74.
8. Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. Сер. «Политология». 2011. № 3(15). С. 107–121.
9. Тапскотт Д., Уильямс Э. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009.
10. Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум – будущее бизнеса. М.: Альпина Паблишерз, 2012.
11. Howe J. The Rise of Crowdsourcing // Wired Magazine. URL: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
12. Lin S.L., Hsieh A.T. Constraints of task identity on organizational commitment // International Journal of Manpower. 2002. Vol. 23. № 2. P. 151–165.
13. Verba S., Kay S., Henry E. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

## References

1. Burov V.V., Patarakin Ye.D., Yarmakhov B.B. Prodvizhenie sotsial'nykh innovatsiy cherez obshchestvennoe konstruirovaniye dokumentov [Promoting social innovations through public construction of documents]. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo – Educational Technology and Society*, 2012, vol. 15, no. 2, pp. 517–535.
2. Dolzhenko R.A., Ilyushnikov K.K. Nekotorye voprosy organizatsii vneshnikh kraudsorsingovykh proektov dlya prarabotki aktual'nykh dlya biznesa problem [Some Issues of Organizing External Crowdsourcing Projects to Thrash Out Topical Problems for Business]. *Upravlenets – The Manager*, 2014, no. 5(51), pp. 10–14.
3. Dolzhenko R.A. Novye formy trudovykh otnosheniy: utochnenie ponyatiy [New forms of labour relations: clarification of terms]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – The Bulletin of the Altai State Agricultural University*, 2014, no. 1(111), pp. 168–173.
4. Dolzhenko R.A. Formirovaniye strategii organizatsii s ispol'zovaniem kraudsorsinga [Shaping an Organization Strategy by Crowdsourcing]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2014, no. 4, pp. 125–129.
5. Kotlyarov I.D. [Internal crowdsourcing: an attempt of a political-economic analysis]. *Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki: sb. nauch. tr. pod red. B.D. Babaeva, E.E. Nikolaevoy* [Multilevel social reproduction: the issues of theory and practice. Coll. of sci. papers. Ed. by B.D. Babaev, Ye.Ye. Nikolaeva]. Ivanovo, Ivanono State University, 2015. Iss. 9(25).
6. Novek B. *Wiki-pravitel'stvo. Kak tekhnologii mogut sdelat' vlast' luchshe, demokratiyu – sil'nee, a grazhdan – vliyatel'nee* [Wiki-Government. How technologies can make the power better, democracy stronger, and citizens more powerful]. Moscow, Al'pina Publisher, 2012.
7. Polutin S.V., Sedletskiy A.V. Kraudsorsing kak mekhanizm aktivizatsii innovatsionnogo potentsiala obshchestva [Crowdsourcing as a mechanism of activation of the innovative potential of society]. *Integratsiya obrazovaniya – Integration of Education*, 2012, no. 3, pp. 68–74.
8. Ponomarev S.V. Kraudsorsing – tekhnologiya sozdaniya virtual'nykh soobshchestv [Crowdsourcing as a Technology of Network Communities Formation]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Politologiya» – Bulletin of Perm University. Review of Political Science*, 2011, no. 3(15), pp. 107–121.
9. Tapscott D., Williams A. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (Russ. ed.: Tapscott D., Villiyams A. *Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse*. Moscow, BestBusinessBooks, 2009).
10. Howe J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* (Russ. ed.: Khau Dzh. *Kraudsorsing: kollektivnyy razum – budushchee biznesa*. Moscow, Alpina Publisher, 2012).
11. Howe J. *The Rise of Crowdsourcing*. Wired Magazine. Available at: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds>.
12. Lin S.L., Hsieh A.T. Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 2002, vol. 23, no. 2, pp. 151–165.
13. Verba S., Kay S., Henry E. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press, 1995. Pp. 343–344.

## Необлагаемый минимум в системе налогообложения

В экономических исследованиях и законодательных инициативах очень часто рассматриваются льготы и преференции, к числу которых в отечественных и зарубежных публикациях обычно относится и необлагаемый минимум [9]. Поэтому крайне важно правильно определять это понятие в теории и обоснованно использовать на практике.

В публикациях по экономической тематике при определении понятия «необлагаемый минимум» достаточно часто пишут, что это минимальный доход, не облагаемый налогом [9. С. 203]. Такое представление о необлагаемом минимуме недостаточно точно отражает его содержание. Необлагаемый минимум может возникать применительно не только к доходу, но и к другим объектам налогообложения и налоговым базам по таким налогам, как транспортный, земельный и др. По мнению автора, минимум необлагаемый – законодательно устанавливаемая величина объекта или базы налогообложения, с которой налог не взимается или применяется нулевая ставка.

В Древнем мире нельзя найти примеры, однозначно свидетельствующие о наличии в системе налогообложения необлагаемого минимума. Косвенно таковым можно считать ситуацию, когда в Древнем Риме в отдельные годы (в 509–508 гг. до н. э.) трибут уплачивали только патриции, а плебс от данного налога освобождался. Следует указать на парадоксальность с точки зрения сегодняшней нашей ментальности того факта, что исходя из сакрального характера налоговой системы Древнего мира эта ситуация плебеями не воспринималась как благо. Плебеи настаивали на том, чтобы иметь обязанность по уплате трибута, чтобы на этой основе требовать признания их гражданского равноправия с патрициями [3; 10. С. 160].

В Византии в эпоху расцвета налогообложение землевладения считалось видом деятельности, приносящим доход от имущества с осуществлением ряда расходов. В различных податных уставах

X–XI веков содержится понятие «стандартное» крестьянское хозяйство («стась»), которое согласно мнению современных ученых имело достаточный размер посевной площади (48–50 модиев) и соответственно при фискальной стоимости 1 модия 1 номисма минимальную цену 48–50 номисм. Категория налогоплательщиков, которые имели доход с хозяйства ниже указанного минимума, называлась апорами (обычно это были семьи вдов и т.п. немощных домохозяев). Данную сумму можно с достаточной долей уверенности считать первым дошедшим до нас свидетельством установления размера необлагаемого минимума. Кроме того, следует отметить, что в средневековой Византии в крестьянском хозяйстве основным тягловым скотом были волю (лошадь была редкостью). Обычно на одного трудоспособного члена семьи приходилась упряжка из двух волов, что называлось «зевгарат» или «монозевгарат». Если в хозяйстве не было тяглого скота, оно характеризовалось понятием «актимон» и признавалось неспособным платить поземельный налог в полном объеме, переводилось на особое положение – в разряд «капникариев», т.е. лиц, которые уплачивают только налог с жилища с очагом – «капникон» [11. С. 78–79].

Свидетельством наличия необлагаемого минимума во внешней системе исламского налогообложения в Средние века возможно считать тот факт, что от подушной подати освобождались нищие, больные и калеки [10. С. 144], а также мусульмане, не обладающие достаточным уровнем благосостояния. Таковой считалась ситуация, если в доме было менее 20 динаров наличными или если в хозяйстве был небольшой сад, 39 овец и коз, 4 верблюда. С названного необлагаемого минимума не платился даже единственный сбор с мусульман – закят [2. С. 150].

Согласно концепции идеального ранне-исламского государства-общины, живущего за счет средств, полученных от войн и завоевательных походов, а также налогов с иноверцев, торговцы согласно практике Пророка должны быть ос-



**ВЫЛКОВА Елена Сергеевна**

Доктор экономических наук,  
профессор кафедры государственных  
и муниципальных финансов

**Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
191023, РФ, г. Санкт-Петербург,  
ул. Садовая, 21  
Тел.: (812) 310-96-71  
E-mail: vylkovaelena@mail.ru**

### Ключевые слова

НАЛОГ  
НАЛОГОВАЯ ЛЬГОТА  
НЕОБЛАГАЕМЫЙ МИНИМУМ  
ОБЪЕКТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ  
НАЛОГОВАЯ БАЗА

### Аннотация

Изложены исторические аспекты применения понятия «необлагаемый минимум» в Древнем Риме, Византии и раннеисламском государстве. Раскрыты теоретические подходы к интерпретации необлагаемого минимума классиками политической экономии и современными исследователями. Дано авторское определение необлагаемого минимума. Определено значение необлагаемого минимума в экономическом развитии государства. Предметно освещены вопросы использования при налогообложении доходов физических лиц в зарубежных странах налогового минимума, ориентированного прежде всего на показатель прожиточного минимума. Рассмотрена практика установления необлагаемого минимума в СССР и современной России. Раскрыта специфика применения необлагаемого минимума при налогообложении доходов или прибыли корпоративных структур; имущества, в том числе имущества, переходящего в порядке наследования или дарения; транспорта; земли. Внесены предложения по совершенствованию использования в России необлагаемого минимума при налогообложении доходов и имущества физических лиц.

### JEL classification

H20

► **Yelena S. VYLKOVA**

*Dr. Sc. (Econ.), Professor of State and Municipal Finance Dept.*

**Saint-Petersburg State University of Economics**

**191023, RF, Saint-Petersburg, Sadovaya St., 21**

**Phone: (812) 310-96-71**

**E-mail: vylkovaelena@mail.ru**

### Keywords

TAX

TAX BENEFIT

NON-TAXABLE MINIMUM INCOME

OBJECT OF TAXATION

TAX BASE

### Abstract

Historical aspects of the concept of non-taxable minimum income in Ancient Rome, Byzantine and early Islamic state are covered. Theoretical approaches to the interpretation of non-taxable minimum income given by the classicists of political economy and modern researchers are explored. The author's definition of the term is provided. The role of non-taxable minimum in economic development of the state is established. The issues of the use of non-taxable minimum in the process of taxation of personal income in foreign countries oriented primarily towards subsistence level are addressed. The practice of establishing non-taxable minimum income in the USSR and Russia is considered. The author discloses the details of the application of non-taxable minimum in the taxation process of income or profits of corporate structures; property, including the property transferred by way of inheritance or gift; transport; land. Proposals for improving the use of non-taxable minimum in the sphere of taxation of personal income and property of individuals in Russia are formulated.

### JEL classification

H20

## Non-Taxable Minimum Income in the System of Taxation

вобожжены от любых налогов и сборов. Вводимые властями торговые сборы и пошлины в современных исследованиях называются «ушур» или «ушр», т.е. «закят с земельной собственности».

Размер торгового сбора с иноверцев (харбийцев) был установлен в размере 10% стоимости товара и драгоценностей; с иудеев и христиан («зиммийев») взималось в два раза меньше – 5%. Для мусульман сбор приравнивался к ставке закята с этого вида имущества и составлял 2,5%. Кроме этого для мусульман было установлено, что если стоимость предназначенного для торговли имущества, которое предъявлено для регистрации сборщику, достигает 200 дирхамов, то торговый сбор не взимается. Такую установку можно интерпретировать как «необлагаемый максимум». Интересен тот факт, что в современной России также установлен своеобразный необлагаемый максимум при осуществлении взносов во внебюджетные фонды. Так, размер предельной величины базы для начисления страховых взносов на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности, уплачиваемых в ФСС РФ в 2016 г., установлен равным 718000 р., определяемым нарастающим итогом с начала расчетного периода. С сумм выплат и иных вознаграждений, которые превышают указанную сумму, страховые взносы не взимаются. Размер предельной величины базы для начисления страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, уплачиваемых в Пенсионный фонд РФ, установлен для физического лица равным 796000 р. Свыше этой суммы для начисления страховых взносов на обязательное пенсионное страхование применяется ставка 10%.

Необлагаемый минимум по торговому сбору для мусульман устанавливался для товаров, стоимость которых ниже 20 мискалов, и с них не взимался ушр. Было предусмотрено, что с предъявляемого сборщику ушра имущества, не предназначенного для торговли, ничего не взимается. Более того, если торго-

вец-мусульманин клятвенно заявлял, что с товара или имущества уже уплачен закят, то такое заверение от него принималось и он освобождался от сбора. Еще раз подчеркнем, что подобные льготы не предоставлялись и заявления не принимались ни от зиммийа, ни от харбийя, так как они не облагались закятом, об уплате которого могли бы заявить [1. С. 234–237].

Если на практике необлагаемый минимум использовался еще в Средние века, то в научных кругах идея необлагаемого минимума утвердилась только в XIX веке. Дополняя разработанные А. Смитом принципы налогообложения, А. Вагнер объединил их в следующие группы: финансовые, народнохозяйственные (экономические), этические и методические (технические). В рамках этических принципов традиционно называют принцип всеобщности обложения, осуждающий всякого рода налоговые преференции. В соответствии с этим принципом необлагаемый минимум для отдельных налогов интерпретируется как исправление непропорциональности обложения (например, налогами па потребление). Кроме того, необлагаемый минимум частично обусловлен принципом продуктивности налога.

Подходы к определению величины необлагаемого минимума по тому или иному налогу различаются по странам [2] в зависимости от исторической стадии или этапа их развития и приоритетности решаемых в этот период социально-экономических задач.

Использование той или иной страны необлагаемого минимума применительно к конкретному налогу призвано нивелировать социальное неравенство различных слоев налогоплательщиков, прежде всего различных социально-демографических групп физических лиц, мелкого бизнеса, в соответствии с принципом справедливости, реализуя конституционный принцип равенства и способствуя более полной реализации социальной роли налогов. Необлагаемый минимум как поддерживающий инстру-

мент налоговой политики ориентирован на то, что не должен облагаться налогом такой размер объекта налогообложения или налоговой базы, который минимально необходим для жизнедеятельности физических лиц и мелких бизнес-структур. В случае сочетания в национальном законодательстве по соответствующему налогу необлагаемого минимума и пропорциональной ставки можно говорить о наличии слабой прогрессии. Введение необлагаемого минимума нацелено также на изменение экономического поведения налогоплательщиков в направлении снижения налогового оппортунизма. Государство различными косвенными методами, в том числе устанавливая необлагаемый минимум по тому или иному налогу, с одной стороны, воздействует на финансовые возможности производителей товаров, работ и услуг, а с другой стороны, регулирует объем потребительского спроса. Изменение необлагаемого минимума наряду с корректировками налоговых ставок и трансформацией различных льгот и преференций позволяет стране добиваться увеличения устойчивости темпов экономического роста и избегать очень резких взлетов и падений в сфере производства и потребления.

Сфера применения необлагаемого минимума не ограничивается только рамками налогообложения доходов, в частности доходов физических лиц, как это считает большинство современных исследователей и как говорится во многих словарях и справочниках. Необлагаемый минимум объекта налогообложения или налоговой базы может устанавливаться практически по всем налогам. Чаще всего он применяется при налогообложении доходов физических лиц, доходов корпораций, налогообложении имущества и транспорта.

Применительно к налогообложению доходов физических лиц содержание необлагаемого минимума базируется на том, что доход, минимально необходимый для поддержания жизнедеятельности индивида, не должен облагаться налогом.

Во времена А. Смита данный подход получил первоначальное теоретическое обоснование в рамках провозглашения принципа обложения чистого дохода налогоплательщика. Согласно этой концепции доход, который остается после удовлетворения первоочередных потребностей (свободный доход), определяет фактическую платежеспособность индивида. При этом разделение дохода

на «необходимую» и «свободную» части происходит по следующим главным критериям: доля в составе расходов семьи расходов на питание (чем данная доля выше, тем беднее семья); соотношение дохода физического лица и среднедушевого дохода в целом в государстве (чем это соотношение выше, тем большая сумма свободного дохода имеется у налогоплательщика).

Сегодня во многих зарубежных странах используется практика обложения налогами чистого дохода налогоплательщика, т.е. дохода, уменьшенного на сумму законодательно разрешенных вычетов, к которым относятся семейные скидки, взносы в различные страховые фонды, определенные профессиональные расходы, скидки на детей и иждивенцев и т.п. Одной из наиболее распространенных форм вычетов является необлагаемый минимум [13; 14].

Размер законодательно установленного необлагаемого минимума, как правило, может быть дифференцирован как по возрастным, так и по социальным группам, а также учитывать семейное положение плательщика. Необлагаемый минимум может предоставляться в двух формах: 1) вычета из подлежащего обложению дохода определенной твердой суммы (Аргентина, Испания, Финляндия, Франция); 2) обложения налогом доходов плательщика начиная с определенной суммы (по доходам ниже этой суммы (необлагаемому минимуму) применяется нулевая ставка) (Германия).

В развитых странах минимальная необлагаемая сумма налога чаще всего рассчитывается на основе минимального прожиточного минимума [7. С. 126–129]. В Великобритании подоходным налогом не облагается сумма равная 9 000 ф. ст. в год. Во Франции от обложения подоходным налогом освобождены доходы физического лица в размере 5 875 евро в год (у супружеской пары в сумме 11 750 евро). У граждан Финляндии не подлежат налогообложению доходы в пределах 10 000 евро, в Испании – 22 000 евро. В Аргентине не облагается сумма равная 10 000 песо (1 250 дол.) [5. С. 87]. В США для одиноких налогоплательщиков до 65 лет необлагаемый минимум равен 5 500 дол. в год; для супругов, совместно заполняющих декларацию – 10 000 дол.; для главы семьи, не имеющего супруга, но воспитывающего детей или содержащего родителей, – 7 150 дол. Размер необлагаемого минимума в различных штатах США может варьироваться.

В Германии к доходам, не достигающим суммы необлагаемого минимума (для одинокого гражданина в пределах 8 000 евро в год, а для семейной пары – 16 000 евро в год), применяется нулевая ставка (они исключаются из налогообложения), а при ее превышении происходит налогообложение по прогрессивным ставкам [7. С. 128]. Необлагаемый подоходным налогом минимум постоянно корректируется в связи с ростом цен и инфляционными процессами в экономике.

В зависимости от уровня экономического развития каждой конкретной юрисдикции, инфляции, уровня цен и других факторов освобожденные от налогообложения суммы могут варьироваться, но чаще всего применяется общий принцип, согласно которому не должны облагаться налогом доходы, не превышающие прожиточный минимум. Для расчета величины прожиточного минимума применяется понятие «бюджеты минимального прожиточного минимума» (БМПМ), при исчислении которых учитывается большое количество жизненно важных и социально значимых расходов: на питание, образование, содержание семьи и детей, отдых и т.п. Уровень необлагаемых доходов считается суммарно для семьи, прежде всего для семьи, имеющей детей, исходя из величины, которая позволяет обеспечивать минимально достойный уровень жизни для каждого члена семьи. Прожиточный минимум является комплексным социальным стандартом. Необлагаемый минимум может быть «привязан» либо к нему, либо к какому-либо иному социальному стандарту (например, к минимальной зарплате или минимальным расходам на оплату труда).

В СССР необлагаемый минимум сначала применялся согласно «Положению о государственном подоходно-поимущественном налоге». В 1922 г. он был установлен в размере 100 000 р., который пересматривался раз в полугодие. С 1943 по 1987 г. подоходное налогообложение населения осуществлялось в СССР в соответствии с Указом Президиума ВС СССР от 30 апреля 1943 г. «О подоходном налоге с населения», в последней редакции которого предусматривалось освобождение от уплаты подоходного налога «рабочих, служащих и приравненных к ним по налогообложению граждан, получающих заработную плату, другие виды денежного вознаграждения и стипендию, не превышающие 70 р. в месяц» [8].



В современной российской истории первоначально подоходное налогообложение осуществлялось в соответствии с Законом РСФСР от 7 декабря 1991 г. № 1998-1 «О подоходном налоге с физических лиц», который утратил силу с 1 января 2001 г. Необлагаемый минимум в данном законе не устанавливался. Размер доходов, не подлежащих налогообложению, исчислялся на основе того, что по ряду позиций не облагался установленный законом размер минимальной месячной оплаты труда (3-кратный, 5-кратный, 12-кратный и т.д.). Такой порядок можно расценивать как своеобразный необлагаемый минимум.

В Налоговом кодексе РФ понятие «необлагаемый минимум» отсутствует. В экономической литературе высказываются мнения, что таковым можно считать стандартные налоговые вычеты. Такая позиция является дискуссионной. Стандартные вычеты по НДФЛ в современной России не соответствуют экономической и социальной ситуации в стране, опыту развитых стран по ориентации при исчислении необлагаемого минимума на минимум прожиточный. Отметим также, что с 1 января 2012 г. отменен стандартный налоговый вычет в размере 400 р., который предоставлялся основной массе налогоплательщиков.

В отдельных публикациях содержится утверждение, что все доходы, не подлежащие налогообложению НДФЛ, следует трактовать как необлагаемый минимум. Такой подход следует признать излишне широким и не в полной мере соответствующим содержанию анализируемого понятия.

В Казахстане при определении налогооблагаемого дохода работника за каждый месяц в течение налогового года вычета в числе прочих сумм подлежит сумма необлагаемого минимума в размере минимальной заработной платы, установленной законом Республики Казахстан на соответствующий месяц (на 2015 г. размер минимальной заработной платы установлен 21364 тенге (около 65 дол.). Для отдельных категорий физических лиц названная сумма может быть увеличена.

Стандартные налоговые вычеты по подоходному налогу с физических лиц в Республике Беларусь установлены в твердых суммах, которые ежегодно изменяются с учетом инфляции. В 2015 г. в случае получения налогооблагаемого дохода меньше 4420000 белорусских рублей в месяц, сумма налогового вычета составит 730000 р.

В Украине вместо необлагаемого минимума применяется понятие «налоговая социальная льгота», по своему содержанию близкое к необлагаемому минимуму. Она применяется к доходу, который начислен в пользу налогоплательщика в течение отчетного налогового месяца (заработная плата, приравненные к ней выплаты, компенсации и вознаграждения), если его размер не превышает суммы месячного прожиточного минимума, действующего для трудоспособного лица на 1 января отчетного налогового года, умноженного на коэффициент равный 1,4.

Изучение зарубежного опыта по налогообложению доходов физических лиц однозначно свидетельствует, что в РФ по НДФЛ давно назрела настоятельная необходимость наряду с осуществлением других реформаций по данному налогу [6] установить необлагаемый минимум в размере прожиточного минимума для всех налогоплательщиков. Для того чтобы не слишком возросли расходы на налоговое администрирование налога, следует ориентироваться на показатель прожиточного минимума по стране, а не по регионам и устанавливать его на год без ежемесячного или ежеквартального пересчета.

Необлагаемый минимум объекта или базы налогообложения может устанавливаться по различным налогам.

Прежде всего, необлагаемый минимум может устанавливаться применительно к налогообложению доходов или прибыли корпоративных структур. Такой порядок может применяться, во-первых, по отношению к любым бизнес-структурам, во-вторых, для отдельных категорий налогоплательщиков. Например, в Макао (район Китая) для всех юридических лиц установлен необлагаемый минимум эквивалентный 0,76 млн р. Отдельными категориями плательщиков могут быть прежде всего предприятия малого бизнеса, а также нерезиденты или категории плательщиков, признаваемые приоритетными для соответствующей юрисдикции. Еще одним примером применения необлагаемого минимума является ситуация, когда в Аргентине согласно Закону «О минимально предполагаемой прибыли» налог взимается со стоимости активов, превышающей 200000 песо (25000 дол.) [5. С. 94].

Согласно действовавшему в России с 1992 по 2005 г. Закону РСФСР «О налоге с имущества, переходящего в порядке наследования или дарения» был установлен необлагаемый минимум

в размере соответственно 850-кратного и 80-кратного установленного законом размера минимальной месячной оплаты труда применительно к общей стоимости переходящего в собственность физического лица имущества на день открытия наследства или удостоверения договора дарения.

В настоящее время в России Налоговым кодексом при исчислении транспортного налога предусмотрено, что не являются объектом налогообложения 5 лошадиных сил мощности двигателя применительно к весельным лодкам, а также моторным лодкам; 100 лошадиных сил мощности двигателя применительно к автомобилям легковым, полученным (приобретенным) через органы социальной защиты населения в установленном законом порядке, что по своему содержанию является необлагаемым минимумом. В Казахстане и Белоруссии также установлен минимальный предел объема двигателя, который не облагается соответствующим налогом.

Необлагаемый минимум применяется сегодня в Российской Федерации при исчислении налога на имущество физических лиц. Налоговым кодексом он установлен в размере соответственно 10 м<sup>2</sup> площади комнаты; 20 м<sup>2</sup> общей площади квартиры и 50 м<sup>2</sup> общей площади жилого дома, кадастровая стоимость которых исключается из налоговой базы соответствующего объекта. Практики использования перечисленных исключений из налоговой базы пока что нет. Но уже сейчас можно говорить о целесообразности дифференцированного подхода к их установлению для отдельных категорий налогоплательщиков: социально незащищенных и малоимущих слоев населения, с одной стороны, и состоятельных граждан – с другой.

Необлагаемый минимум, являющийся по своему содержанию льготой [4] (преференцией) для физических и юридических лиц с низким доходом и небольшим размером имущества, представляет собой инструмент налоговой политики в форме государственной поддержки слабо защищенных слоев населения и мелких собственников, помогая им достойно существовать и создавая основы для их развития и активного вовлечения в общественное воспроизводство. ■

## Источники

1. Абу Йусуф (Йа'куб б. Ибрахим ал-Куфи). *Китаб ал-Харадж*. СПб.: Петербургское Востоковедение, 2001.
2. Алиев Б.Х., Мусаева Х.М. *Налоговые системы зарубежных стран*: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
3. Большаков О.Г. *История Халифата*: в 4 т. М.: Изд. фирма «Восточная литература» РАН, 2000. Т. 2. Эпоха великих завоеваний (633–656).
4. Быков С.С. Классификация налоговых льгот как условие и этап оценки их эффективности // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2013. № 5. С. 20–26.
5. Вылкова Е.С. *Налогообложение в Аргентине*. СПб.: Изд-во «КультИнформПресс», 2015.
6. Вылкова Е.С., Тарасевич А.Л. *Концептуальные основы реформирования налога на доходы физических лиц в России*. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
7. Джебко В.И. К вопросу об установлении необлагаемого минимума в РФ // *Молодежь и наука: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф.* Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. С. 126–129.
8. Дьяченко В.П. *История финансов СССР (1917–1950 гг.)*. М.: Наука, 1978.
9. *Налоговые льготы. Теория и практика применения* / под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
10. Панов Е.Г. *История налогов: Древний мир*. М.: ЛЕНАНД, 2015.
11. Панов Е.Г. *История налогов: Средние века*. М.: ЛЕНАНД, 2015.
12. Blumenthal M., Slemrod J. The Compliance Cost of the U.S. Individual Income Tax System: A Second Look After Tax Reform // *National Tax Journal*. 1992. № 45(2), June. P. 185–202.
13. Special Feature: Average personal income tax rate and tax wedge progression in OECD countries // *OECD Taxation Working Papers*. 2013. P. 29–67. URL: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org). DOI: 10.1787/5k4c0vhzsq8v-en.

## References

1. Abu Yusuf (Ya'kub b. Ibrahim al-Kufi). *Kitab al-Kharadj* [Kitab al-kharaj (Book of Taxation)]. St. Petersburg, Peterburgskoe Vostokovedenie Publ., 2001.
2. Aliev B.Kh., Musaeva Kh.M. *Nalogovye sistemy zarubezhnykh stran* [Tax systems of foreign countries]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2013.
3. Bol'shakov O.G. *Istoriya Khalifata: v 4 t.* [History of Caliphate. In 4 vols.]. T. 2. Epokha velikikh zavoevaniy (633–656) [Vol. 2. The Epoch of Great Conquests (633–656)]. Moscow, Vostochnaya literatura RAN Publ., 2000.
4. Bykov S.S. Klassifikatsiya nalogovykh l'got kak uslovie i etap otsenki ikh effektivnosti [Tax incentives classification as a step for tax expenditure estimation]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestia of Irkutsk State Economics Academy*, 2013, no. 5, pp. 20–26.
5. Vylkova Ye.S. *Nalogooblozhenie v Argentine* [Taxation in Argentina]. St. Petersburg, Kul'tInformPress Publ., 2015.
6. Vylkova Ye.S., Tarasevich A.L. *Kontseptual'nye osnovy reformirovaniya naloga na dokhody fizicheskikh lits v Rossii* [Conceptual bases of the reform of a tax on personal income in Russia]. St. Petersburg, SPbSUEF Publ., 2010.
7. Dzhebko V.I. [On determining the non-taxable minimum income in the RF]. *Molodezh' i nauka: materialy IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [The youth and science: Proc. of the IXth Int. sci.-pract. conf.]. Krasnoyarsk, SFU Publ., 2013, pp. 126–129.
8. D'yachenko V.P. *Istoriya finansov SSSR (1917–1950 gg.)* [The history of the USSR finance (1917–1950)]. Moscow, Nauka Publ., 1978.
9. Mayburov I.A., Ivanov Yu.B. (eds.) *Nalogovye l'goty. Teoriya i praktika primeneniya* [Tax benefits. Theory and practice]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2014.
10. Panov Ye.G. *Istoriya nalogov: Drevniy mir* [The history of tax: Ancient world]. Moscow, LENAND Publ., 2015.
11. Panov Ye.G. *Istoriya nalogov: Srednie veka* [The history of tax: The Middle Ages]. Moscow, LENAND Publ., 2015.
12. Blumenthal M., Slemrod J. The Compliance Cost of the U.S. Individual Income Tax System: A Second Look After Tax Reform. *National Tax Journal*, 1992, no. 45(2), June, pp. 185–202.
13. Special Feature: Average personal income tax rate and tax wedge progression in OECD countries. *OECD Taxation Working Papers*, 2013, pp. 29–67. Available at: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org). DOI: 10.1787/5k4c0vhzsq8v-en.



▶ **ГЛУХИХ Павел Леонидович**  
Кандидат экономических наук,  
научный сотрудник

**Институт экономики  
Уральского отделения РАН  
620014, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Московская, 29  
Тел.: (343) 371-38-15  
E-mail: gluchih\_p\_l@mail.ru**



▶ **ВОРОНИНА Людмила Васильевна**  
Младший научный сотрудник

**Архангельский научный центр  
Уральского отделения РАН  
163000, РФ, г. Архангельск,  
ул. Садовая, 3  
Тел.: (8182) 21-14-20  
E-mail: voronina\_ljudmila@rambler.ru**



▶ **ИВАНОВА Анастасия Владимировна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры теории управления  
и инноваций

**Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России  
Б.Н. Ельцина  
620002, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Мира, 19  
Тел.: (343) 371-56-04  
E-mail: anastasia.ivanova@urfu.ru**

## Предпринимательская культура молодежи и факторы ее развития: социокультурный подход\*

### Аннотация

Статья посвящена изучению предпринимательской культуры как важнейшего элемента комплексной предпринимательской экосистемы и факторов, влияющих на нее. Особенностью исследования является акцентирование внимания на такой социальной группе, как молодежь, которая отличается ценностными установками и предпринимательской активностью от остальных групп населения.

Авторами выделены подходы к понятию «предпринимательство», комплексно характеризующие природу данной экономической категории, определены границы молодежного предпринимательства. Обоснована необходимость использования не только экономического, но и социокультурного подхода к предпринимательству. В результате систематизации существующих подходов раскрыта сущность предпринимательской культуры и сформулированы уровни ее реализации. На основе анализа литературных источников предложена авторская классификация факторов, оказывающих влияние на формирование и развитие предпринимательской культуры молодежи, дана их характеристика.

Сегодня развитие молодежного предпринимательства является приоритетной задачей, что заявлено в Стратегии развития молодежного предпринимательства в РФ на период до 2020 г. Однако формирование социально ответственных, устойчивых предпринимателей невозможно без комплексной предпринимательской экосистемы, важнейшим элементом которой является предпринимательская культура. Именно сформированная предпринимательская культура поможет избежать эффекта «скрытого предпринимательства», обеспечит прямую положительную связь между ростом числа малых предприятий и социально-экономическим развитием.

Изменение состояния бизнес-среды, вызванное процессами глобализации и гиперконкуренции, придание ей динамичного характера, особенно в инновационной сфере, формирование новых подходов к развитию предпринимательства требуют уточнения и переосмысления исходных понятий «предприниматель», «предпринимательство», «молодежное предпринимательство», «предпринимательская культура» и др. Их «размытость», на наш взгляд, ведет к неэффективности разрабатываемых и реализуемых на государственном и муниципальном уровнях мер поддержки с неточно сфокусированной направленностью.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что различия в определениях указанных понятий вызваны различиями в традициях, культуре, политике разных стран и не в последнюю очередь – в самой практике развития предпринимательства. Обобщив имеющиеся подходы, авторы попытались уточнить содержание терминов, что, на наш взгляд, актуально в условиях глобализации феномена предпринимательства.

Можно отметить, что существует огромное количество определений понятий «предприниматель» и «предпринимательство». Однако во всех рассмотренных определениях можно выделить три характеристики: поведения предпринимателя и его навыков; предпринимательского процесса и событий, являющихся его частью; результатов предпринимательской деятельности (рис. 1).

Проанализировав существующие взгляды на определение понятия «предпринимательство», мы видим, что внимание исследователей всегда сосредотачивалось на развитии уже действующего субъекта и характеристике содержания самой категории «предприниматель», в то время как термин «предпринимательская культура» начинает активно применяться во второй половине XX века. Формирование и развитие социокультурного подхода к предпринима-

## Youth Entrepreneurial Culture and Factors of Its Development: A Sociocultural Approach\*

### Abstract

The article is devoted to the study of entrepreneurial culture as a key element of entrepreneurial ecosystem and considers the factors behind its development. The authors' particular focus is on young people who constitute a social group with special values and differ in terms of entrepreneurial activity from other groups of people.

The authors determined the approaches to the concept "entrepreneurship" characterizing its complex nature and specified boundaries of youth entrepreneurship. The need for applying a sociocultural approach to entrepreneurship along with an economic one is proved. On the basis of systematization of the existing approaches, the essence of the entrepreneurial culture is revealed and the levels of its realization are formulated. Having examined the scientific literature, the authors propose a classification of the factors influencing the formation and development of entrepreneurial culture of youth.

Today youth entrepreneurship is assigned a high priority, which is officially stated in the Strategy for Developing Youth Entrepreneurship in the Russian Federation until 2020. However, formation of socially responsible, sustainable entrepreneurs is impossible without a complex entrepreneurial ecosystem incorporating entrepreneurial culture as the most important elements of it. It is the established entrepreneurial culture that will allow avoiding the effect of "latent entrepreneurship" and maintain a direct positive connection between the growth in the number of small enterprises and socioeconomic development.

Changes in the condition of business environment caused by globalization and hypercompetition, shaping its dynamic character, in particular, in the sphere of innovations, appearance of new approaches to the development of entrepreneurship dictate the need for elaborating on and reconsideration of the original concepts "entrepreneur", "entrepreneurship", "youth entrepreneurship", "entrepreneurial culture" and others. Their vagueness, in our view, leads to inefficiency of the measures of support developed and implemented at the state and municipal levels with a rather imprecise focus.

The analysis of the domestic and foreign scientific literature demonstrates that differences in the definitions of the men-

tioned concepts result from differences in traditions, culture, policy of various countries and not least in the practice of entrepreneurship development itself. Having studied the existing approaches, the authors attempted to elaborate on the content of the terms, what is quite relevant in conditions of a globalizing phenomenon of entrepreneurship.

It can be noted that there is an impressive number of definitions of the concepts "entrepreneur" and "entrepreneurship". Nevertheless, it is possible to identify three aspects characterized in all listed definitions: entrepreneur behavior and skills; entrepreneurial process and events constituting it; results of entrepreneurial activities (Fig. 1).

After careful examination of the existing views on the definition of the concept "entrepreneurship" we can see that the researchers' attention has always been focused on the development of already acting subject and description of the content of the concept "entrepreneur", whereas the term "entrepreneurial culture" started to be regularly used in the second half of the XX century. The sociocultural approach to entrepreneurship has been forming and evolved on the basis of the analysis of the theory of entrepreneurship.

This way, Peter Drucker, an outstanding economist and philosopher of entrepreneurship of the XX century, reproached

▶ **Pavel L. GLUKHIKH**  
*Cand. Sc. (Econ.), Research Fellow*

**Institute of Economics (Ural Branch of the Russian Academy of Sciences)**  
620014, RF, Yekaterinburg,  
Moskovskaya St., 29  
Phone: (343) 371-38-15  
E-mail: gluchih\_p\_l@mail.ru

▶ **Lyudmila V. VORONINA**  
*Jr. Researcher*

**Arkhangelsk Scientific Centre (Ural Branch of the Russian Academy of Sciences)**  
163000, RF, Arkhangelsk,  
Sadovaya St., 3  
Phone: (8182) 21-14-20  
E-mail: voronina\_ljudmila@rambler.ru

▶ **Anastasia V. IVANOVA**  
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Innovations and Management Theory Dept.*

**Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin**  
620002, RF, Yekaterinburg,  
Mira St., 19  
Phone: (343) 371-56-04  
E-mail: anastasia.ivanova@urfu.ru

### Ключевые слова

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД  
МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО  
ФАКТОРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ

### Keywords

SOCIOCULTURAL APPROACH  
YOUTH ENTREPRENEURSHIP  
FACTORS OF ENTREPRENEURIAL CULTURE

### JEL classification

**M14, L26, M13**

\*This work was prepared with the financial support of the Russian Foundation for Humanities, project no. 15-32-01281 "Management of the value-oriented factors behind the development of youth entrepreneurial culture in municipalities".



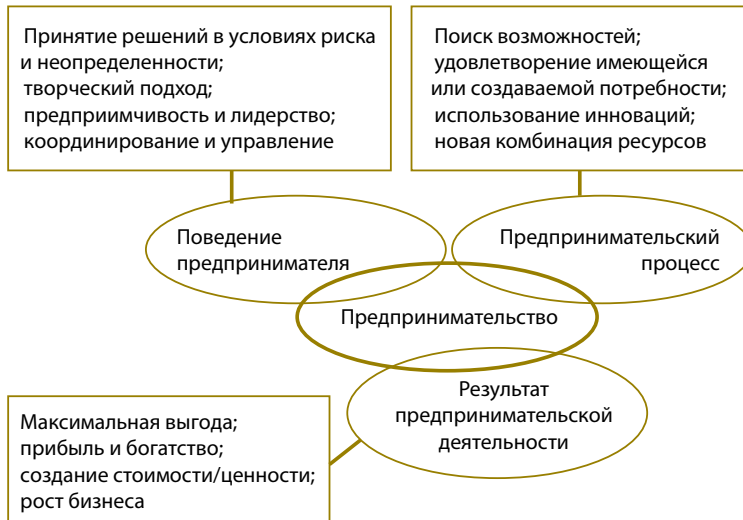


Рис. 1. Сущность понятия «предпринимательство»

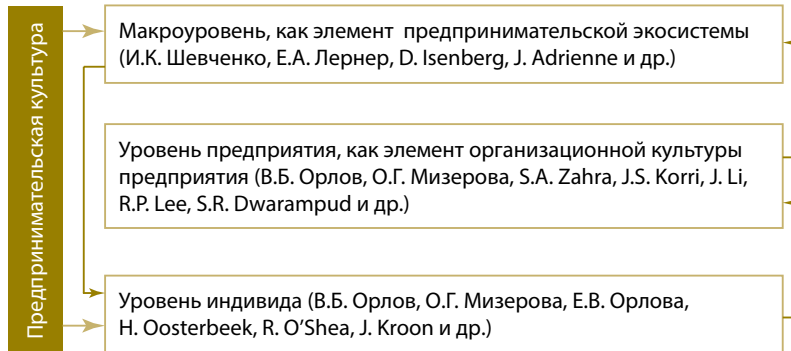


Рис. 2. Уровни предпринимательской культуры

Составлено по: [21; 25–33].

тельству происходило на основе анализа теории предпринимательства.

Так, выдающийся экономист и философ предпринимательства XX столетия П. Друкер сделал упрек своим предшественникам, отметив, что «экономисты не имеют объяснения ни того, почему предпринимательство возникло и так интенсивно стало развиваться... ни того, почему оно развивается лучше в одних странах и культурах и не развивается в других» [9. С. 34]. Поэтому необходимо рассматривать предпринимательство в широком смысле, где творчество и создание новых ценностей через распознавание и использование возможностей – основа предпринимательского процесса. Фокус внимания на предпринимательстве как социально обусловленном процессе позволяет понять, как и почему реализуются предпринимательские начала, заложенные в человеке. Необходимо использовать не только экономический, но и социокультурный подход, поскольку регистрация предприятия и получение собственной прибыли не являются единственными характеристиками предпринимательства.

Теоретическую основу современного социологического подхода к предпринимательству заложил М. Вебер, который рассматривал предпринимательство как деятельность, укорененную в социокультурном контексте. Его интересовал вопрос, почему при схожих условиях одни становятся предпринимателями, а другие нет. Вебер объяснял это тем, что предпринимательская деятельность связана с социальными ролями индивида, его статусом, семейным и дружеским окружением и главное религией. Понимание, которое он внес, в большей степени сводится к тому, что трудовая этика протестантов существенно влияет на успешность бизнеса [2. С. 56–62]. Иначе говоря, предпринимательская активность формируется под действием установок, традиций и правил, принятых в той или иной социальной группе.

Современные исследователи также отмечают, что в настоящее время наблюдается недостаток литературы по данной тематике и отсутствие единого определения термина «предпринимательская культура». Большинство исследователей

определяют предпринимательскую культуру через базовые понятия этики, норм и правил поведения, сложившихся обычаев и традиций в ведении предпринимательской деятельности.

Систематизируя существующие подходы к определению предпринимательской культуры, можно выделить три уровня данного понятия (рис. 2): в качестве элемента предпринимательской экосистемы (на макроуровне); на уровне предприятия (многие зарубежные исследователи идентифицируют предпринимательскую культуру с организационной культурой предприятия); на уровне индивида.

Состояние предпринимательской культуры существенно определяется особенностями самого объекта. Например, молодежь как субъект предпринимательской деятельности имеет отличительные характеристики в качестве носителя предпринимательской культуры.

В научных исследованиях существуют различные подходы к определению понятия «молодежь». Основным критерием определения данной социальной группы является возраст. Наиболее распространенные подходы – субкультурный, стратификационный [17. С. 179] и социально-психологический [13. С. 305]. В нашем исследовании мы придерживаемся определения молодежи, данного А.Г. Масаловым, который интегрирует существующие подходы и считает, что под «молодежью» понимается социально-демографическая группа, имеющая усредненные возрастные границы 14–30 лет, обусловленные существенными гормональными перестройками организма, а также социальной мобильностью, связанной с переходом индивида от детской несамостоятельности к личностному самоопределению в обществе, от экономической и иной независимости от родителей к полной правовой ответственности за собственное поведение» [19. С. 109–110]. На наш взгляд, данное определение в полной мере соответствует действительности.

Определение нижней границы молодежного предпринимательства подкрепляется законодательством Российской Федерации, в котором определена возможность заниматься предпринимательской деятельностью с 14 лет с письменного согласия своих законных представителей – родителей, усыновителей или попечителя (ст. 18, 26 Гражданского кодекса РФ). Выделение верхнего уровня социальной группы «молодежь» – 30 лет – на институциональном уровне под-

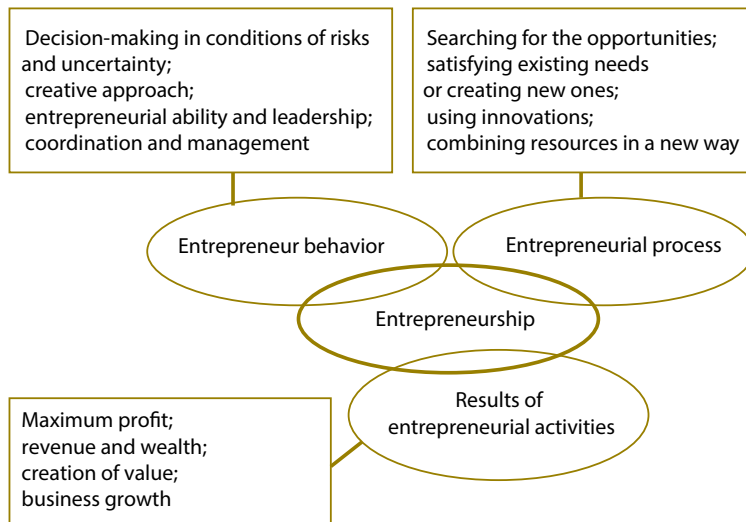


Fig. 1. The essence of the concept “entrepreneurship”

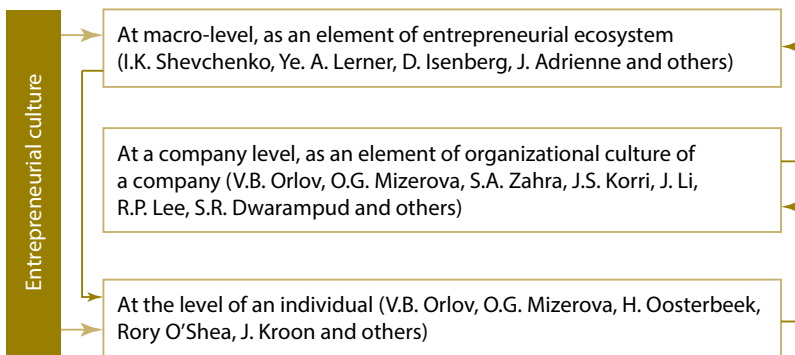


Fig. 2. Levels of entrepreneurial culture

Source: [21; 25–33].

his predecessors for that “economists have neither an explanation of why entrepreneurship emerged and began to develop intensively, ... nor an explanation of why it develops better in some countries and cultures, but does not develop in others” [9. P. 34]. For this reason, it is necessary to regard entrepreneurship in a broad sense, when creativity and creation of new values through recognizing and benefiting from the new opportunities are the base of the entrepreneurial process. When the attention focuses on entrepreneurship as a socially conditioned process, it is possible to understand how and why entrepreneurial skills possessed by a man become unlocked. It is essential to apply not just an economic approach, but also a sociocultural one, because company registration and generation of profit are not the only characteristics of entrepreneurship.

Theoretical bases of the modern sociological approach to entrepreneurship were laid down by Max Weber, who considered entrepreneurship as activities rooted in sociocultural context. He was interested in understanding why in similar condi-

tions some people become entrepreneurs whereas others do not. His explanation was that entrepreneurial activity is linked with social roles of an individual, his/her status, family ambience, a particular circle of friends, and above all religion. The idea he mooted is limited to a great extent to the proposition that the labour ethics of Protestants exerts a significant impact on the success of a business [2. P. 56–62]. It means that entrepreneurial activity is formed under the influence of attitudes, traditions and rules accepted in one or another social group.

Nonetheless modern researchers still point to the lack of literature in this field and absence of a uniform definition of the term “entrepreneurial culture”. The majority of researchers treat entrepreneurial culture using the basic concepts of ethics, norms and standards of behavior, emerged customs and traditions in conducting entrepreneurial activities.

On the basis of systematization of the existing approaches to defining entrepreneurial culture it is possible to specify three levels of this concept (Fig. 2): as an element of entrepreneurial ecosystem (macro level);

the level of a company (many foreign researchers identify entrepreneurial culture with organizational culture of a company); the level of an individual.

The state of entrepreneurial culture is determined considerably by the specifics of an object itself. For instance, the youth as a subject of entrepreneurial activities has distinctive features as a bearer of entrepreneurial culture.

Among scientific researches, there are different approaches to the concept “youth”. The main criterion for this social group is age. The most widely applied approaches include subcultural, stratification [17. P. 179] and socio-psychological approaches [13. P. 305]. In our study we stick to the definition given by A.G. Masalov, who integrates existing approaches and argues that “youth should be understood as a socio-demographic group with the averaged age limits of 14–30 years conditioned by substantial hormonal changes of an organism as well as by social mobility linked with an individual’s transition from child dependence to personal self-determination in society, from economic and other kinds of independence from parents to total responsibility for the individual’s behavior” [19. P. 109–110]. In our opinion, this treatment completely corresponds to the reality.

The legislation of the Russian Federation contributes to the identification of the lower age limit for the youth entrepreneurship by stipulating in the articles 18 and 26 of the Civil Code of the Russian Federation the possibility of performing entrepreneurial activities starting from 14 years old provided there is one’s legal representatives’ written consent (parents’, adoptive parents’ or a legal guardian’s). The higher age limit of the social group “youth” (30 years old) is institutionally justified by the Strategy of the State Youth Policy in the Russian Federation. Hence, we see youth entrepreneurship as entrepreneurial activities conducted by young people aged between 14 and 30.

The review of the academic researches, various sociological surveys aimed at studying the formation and development of entrepreneurial culture, values and attitudes of modern youth enabled us to detect the main factors behind the culture of entrepreneurial activities among youth (Fig. 3).

Entrepreneurial culture is shaped under the influence of many factors, depending on the situation they may contribute to it or impede. Entrepreneurial culture experiences the direct impact of exogenous factors. One of such factors is national cultural policy, through which, according to N.V. Levkin, the state may and should directly and (or)



Рис. 3. Основные факторы, влияющие на предпринимательскую культуру молодежи

тверждается Стратегией государственной молодежной политики Российской Федерации. Поэтому под молодежным предпринимательством нами понимается предпринимательская деятельность, осуществляемая молодыми людьми в возрасте от 14 до 30 лет.

Анализ научных работ, социологических исследований, направленных на изучение формирования и развития предпринимательской культуры, ценностных установок современной молодежи, позволил выявить основные факторы, оказывающие влияние на культуру предпринимательской деятельности молодежи (рис. 3).

Предпринимательская культура формируется под воздействием множества факторов, в зависимости от ситуации они могут быть как способствующими, так и препятствующими. Непосредственное воздействие на предпринимательскую культуру оказывают экзогенные факторы. Одним из таких факторов является культурная политика государства, через которую, по мнению Н.В. Левкина, государство может и должно прямо и (или) косвенно воздействовать на формирование организационной культуры отдельных предприятий или их объединений [16. С. 282].

В.В. Гребеник, С.В. Шкодинский, М.В. Манова отмечают, что на элемент культуры предпринимательства, в частности предпринимательской этики, оказывают влияние формы общественного и государственного менталитета, сформированные политическим укладом,

и общественных отношений, направленных на утверждение самооценности гражданина как предпринимателя [7. С. 41; 18. С. 14].

Исходя из определения предпринимательской культуры, данного И.К. Шевченко [25. С. 68], можно сделать вывод о непосредственном влиянии этических правил и нравственных норм поведения, сложившихся в обществе, на формирование этики в предпринимательской среде. О.С. Гапонова, И.А. Коршунов к основным факторам, влияющим на культуру предпринимательской деятельности, относят также культуру инвесторов и других стейкхолдеров (клиентов, поставщиков и др.) [5].

Как известно, важнейшим элементом предпринимательской культуры является законность, которая формируется из существующих на территории реально действующих правовых норм [18. С. 14], что непременно нужно учитывать при оценке культуры предпринимательской деятельности.

На наш взгляд, на формирование и развитие предпринимательской культуры также оказывает влияние созданный в стране, регионе, муниципалитете имидж предпринимателя. В работах О.В. Дордуковой отмечено, что российские предприниматели желают иметь позитивный имидж (см., например, [8. С. 23]). При созданном положительном имидже у предпринимателей будет стремление поддерживать его, при отрицательном – возможно появление равнодушия к соблюдению необходимых норм и правил,

что непосредственно отразится на предпринимательской культуре.

Считаем необходимым выделить в качестве отдельного блока ценностные установки молодых людей как факторы, оказывающие значительное влияние на предпринимательскую культуру на территории. Изучению ценностных ориентаций молодежи посвящены работы В.Т. Лисовского [17. С. 179], В.В. Кашпура [12. С. 57–58], Ю.Е. Смирновой [22. С. 90–92], исследования Института социологии РАН [20] и др.

Ценности молодых людей формируются под непосредственным воздействием факторов внешней среды и также оказывают влияние на формирование предпринимательской культуры, в основном молодежи. На основе проведенного анализа литературы нами определены ценности молодых людей, способствующие формированию предпринимательской культуры.

1. Основные качества, присущие молодежи – мобильность, активность и креативность. Авторы аналитического доклада «Молодежь Новой России: Образ жизни и ценностные приоритеты» отмечают, что эти основные личные характеристики социальной группы «молодежь» помогают добиться организации предпринимательской деятельности, приводят к предприимчивости и инновациям [20].

2. Стремление к получению образования, повышению квалификации. Ученые-социологи указывают на то, что отношение к образованию для молодого человека определяет его поведение в этой сфере, его становление как специалиста [11. С. 104].

3. Построение карьеры. Ценность «карьера» в данном случае рассматривается как способствующая, поскольку, по мнению О.Е. Стекловой и авторов аналитического доклада, оказывает положительное влияние на процесс формирования инновационной составляющей культуры [20; 23. С. 124].

4. Положительное отношение к предпринимательской деятельности. В.В. Кашпур отмечает, что на стремление молодых людей к занятию предпринимательством, на формирование культуры предпринимательства влияет их отношение к данной сфере профессиональной деятельности [12. С. 55].

5. Профессионально-трудова́я свобода. Современная молодежь все больше ставит независимость [15], что касается профессиональной сферы, то для молодых людей ценностью является не-

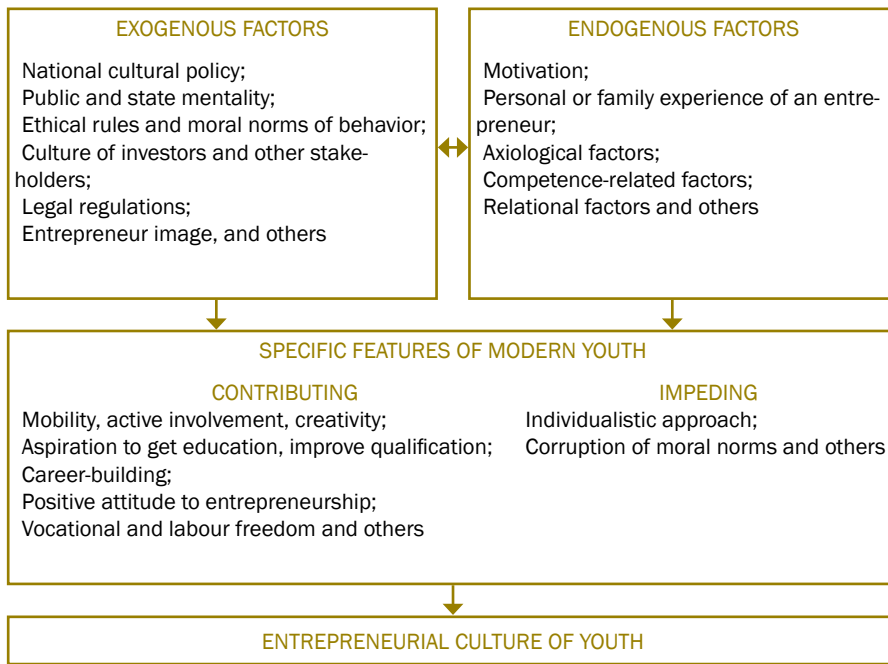


Fig. 3. Key factors behind the entrepreneurial culture of youth

indirectly influence the formation of organizational culture of companies or their associations [16. P. 282].

V.V. Grebennik, S.V. Shkodinsky, M.V. Manova argue that the elements of entrepreneurial culture, particularly, entrepreneurial ethics, are influenced by the forms of public and state mentality, resulting from the political patterns, and public relations targeted at promoting citizen's self-worth as a businessman [7. P. 41; 18. P. 14].

Allowing for the definition of entrepreneurial culture given by I.K. Shevchenko [25. P. 68] it is possible to conclude about direct influence of ethical rules and moral norms of behavior in society on evolution of ethics in the entrepreneurial environment. O.S. Gaponova, I.A. Korshunov believe that culture of investors and other stakeholders (customers, suppliers, etc.) also refer to the main factors behind the culture of entrepreneurial activities [5].

Legality is commonly known to be an important element of entrepreneurial culture. It stems from the existing and effective legal norms [18. P. 14], what should be obligatorily taken into account while assessing the culture of entrepreneurial activities.

In our view, formation and development of entrepreneurial culture is also under profound influence of the image of entrepreneurs created in a country, region or municipality. O.V. Dordukova in her works notes that Russian entrepreneurs would like to have a positive image [8. P. 23]. Therefore, if a positive image is built up, entrepreneurs will seek to keep it, in case of a negative image there arises a possibility of indifference

to compliance with necessary norms and rules, what will directly affect the entrepreneurial culture.

We believe that value attitudes of youth should be considered in a separate block, because they are the factors asserting tremendous influence on the entrepreneurial culture in a territory. The value orientations of youth are studied in the works of V.T. Lisovsky [17. P. 179], V.V. Kashpur [12. P. 57–58], Yu.Ye. Smirnova [22. P. 90–92], Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences [20] and others.

The values of young people are formed under the immediate impact of the factors of external environment, which, in turn, influence the formation of entrepreneurial culture of mainly youth. Having scrutinized the literature, we managed to determine the values of young people that favour the evolution of entrepreneurial culture.

1. The major qualities of youth include mobility, active involvement and creativity. The authors of the analytical report "Youth of the New Russia: Lifestyle and Value Priorities" argue that these basic personal characteristics of the social group "youth" help to achieve the organization of entrepreneurial activities, lead to entrepreneurship and innovations [20].

2. Aspiration to get education and improve qualification. Sociologists stress that a young person's attitude to education conditions his/her behavior in this sphere, his/her growth as a professional [11. P. 104].

3. Career-building. The value "career" in this case is regarded as contributing for the reason that according to O.Ye. Steklova

and the authors of the analytical report it exerts a positive impact on formation of innovative component of the culture [20; 23. P. 124].

4. Positive treatment of entrepreneurship. V.V. Kashpur highlights that young people's attitude to this sphere of professional activities seriously influences their desire to perform entrepreneurial activities as well as the formation of entrepreneurial culture [12. P. 55].

5. Vocational and labour freedom. Modern youth attaches the most importance to independence [15], hence, in terms of the professional sphere the highest value for young people is their independence from the leadership and work for their own benefit. In our view, this witnesses the high level of internality in young people, what will directly contribute to the formation of entrepreneurial culture and stimulate entrepreneurial activities of youth.

Along with the values that encourage the formation of the entrepreneurial culture among youth, the value attitudes of youth impeding or having an adverse effect on its creation and development were revealed.

1. Individualistic approach. I.Yu. Abukhova and Zh.B. Suleymenova highlight that individualistic, even egoistic state of mind prevails among modern youth, which is placed above mutual understanding, assistance, support [1. P. 9]. Consequently, we believe that this feature of modern youth will be an impeding factor in formation of entrepreneurial culture, because individualistic approach does not spur them to build efficient team as well as the positive direction of the entrepreneurial culture.

2. Corruption of moral norms. Youth is significantly less concerned about moral norms that people of older generation [20]. In our opinion, this fact may adversely affect the quality of entrepreneurial culture.

Endogenous, or internal factors of an individual also have a strong impact on formation and development of entrepreneurial culture. The analysis in Fig. 3 shows that apart from the impact on formation and development of entrepreneurial culture, exogenous and endogenous factors can influence each other.

1. Motivation. According to the content of motive given by G.B. Kosharnaya, motivational attitudes influence directly the formation of entrepreneurial culture and are inextricably connected with values and value attitudes that guide entrepreneurs in their social activities, direct and stimulate them in their business [14. P. 250].



зависимость от руководства, работа на себя. На наш взгляд, это свидетельствует о высоком уровне интернальности молодых людей, что непосредственно будет способствовать как формированию предпринимательской культуры, так и повышению предпринимательской активности молодежи.

Наряду с ценностями, которые способствуют формированию предпринимательской культуры молодежи, выявлены ценностные установки молодых людей, которые препятствуют или негативно сказываются на ее создании и развитии.

1. Индивидуалистический настрой. И.Ю. Абухова, Ж.Б. Сулейменова указывают на то, что среди современной молодежи преобладает индивидуалистический, иногда даже эгоистичный настрой, который ставится выше взаимопонимания, взаимопомощи, взаимоподдержки [1. С. 9]. Считаем, что данная особенность будет являться препятствующим фактором, поскольку индивидуалистический настрой не способствует формированию эффективной команды, положительной направленности ценностей культуры предпринимательства.

2. Снижение моральных норм. Моральные нормы молодежи значительно ниже, чем людей старшего поколения [20]. На наш взгляд, данный факт может негативно сказываться на качестве предпринимательской культуры, социальной ответственности предпринимательства.

Непосредственное влияние на формирование и развитие культуры предпринимательской деятельности оказывают эндогенные (внутренние) факторы. Кроме того, помимо влияния на формирование и развитие предпринимательской культуры возможно взаимовлияние экзогенных и эндогенных факторов.

1. Мотивация. Согласно содержанию мотива, которое дается Г.Б. Кошарной, мотивационные установки оказывают непосредственное влияние на формирование предпринимательской культуры и тесно связаны с ценностями и ценностными установками, которые ориентируют предпринимателя в социальной сфере, направляют и стимулируют его деятельность [14. С. 250].

2. Семейный или личный предпринимательский опыт. Исследователи-психологи и социологи отмечают, что системой передачи культурного опыта, которая обеспечивает управление организационной или предпринимательской культурой, является эмоциональный информационно-исторический фон [3. С. 6], который может формироваться под воз-

действием семейного или личного предпринимательского опыта [5]. При этом личный предпринимательский опыт можно рассматривать как активный, а наличие предпринимателей в семье или в ближнем и дальнем окружении – как пассивный (наблюдательный).

Остальные эндогенные факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие предпринимательской культуры, можно отнести к социокультурным и разделить на три группы: аксиологические (ценностные), компетентностные, отношенческие [6. С. 67].

Непосредственное влияние на развитие как культуры в целом, так и предпринимательства в частности оказывают аксиологические факторы, такие как нравственные и религиозные ценности и традиции. В работах В. Зомбарта [10. С. 48], О.С. Гапоновой, И.А. Коршунова [5], К. Стрелковой [24. С. 23] отмечается прямое воздействие ценностных факторов на формирование и развитие предпринимательской культуры.

На основе изучения литературы считаем возможным к компетентностным факторам, оказывающим влияние на формирование и развитие культуры предпринимательства, отнести определенные ранее авторами факторы, также влияющие на предпринимательскую деятельность [6. С. 68]: врожденные и приобретенные способности, а также знания, умения, навыки, необходимые для предпринимательской деятельности. В частности, к этим эндогенным, личностно-психологическим факторам принадлежат: способность к адаптации в новых условиях, склонность к новаторству, готовность к риску, способности к конкуренции и руководству, а также уверенность в своих силах [4; 5].

К отношенческим факторам считаем необходимым отнести специальные личные качества предпринимателя, такие как договорная способность, этика и поведение. Их умелое применение приводит к достижению жизненных и профессиональных целей и приоритетов, к созданию и сохранению благоприятных условий в предпринимательской среде, а следовательно, к формированию и развитию благоприятной культуры предпринимательства на территории.

Можно отметить, что традиционно экономическая наука узко подходила к исследованию экономических процессов: изучала собственно экономические закономерности, тенденции, процессы, показатели. Анализировалась конкретная экономическая динамика, социаль-

но-экономическая статистика, формы собственности на экономические активы и т.п. Роль этических, культурных, цивилизационных источников экономического роста недооценивалась. Дальнейшая эволюция социокультурного подхода проявляется в переосмыслении категории «предпринимательская культура». В отличие от традиционных аспектов рассмотрения социокультурного подхода, авторская позиция учитывает не только поведение предпринимателя, но и еще два базовых положения – предпринимательский процесс и результат предпринимательской деятельности, которые в совокупности позволяют сформировать более комплексную характеристику факторов, обуславливающих предпринимательскую культуру.

Формирование предпринимательской культуры молодых людей должно в обязательном порядке основываться на всестороннем изучении и оценке как экзогенных, так и эндогенных факторов, на нее влияющих, в том числе особенностей современной молодежи. Это поможет обеспечить комплексность в исследовании формирования культуры предпринимательства, в частности молодых людей, а также обеспечит научную обоснованность вырабатываемых мер по ее развитию.

Переосмысление природы предпринимательства с точки зрения социокультурного подхода может стать импульсом как в развитии уже функционирующих молодых предпринимателей, так и в повышении предпринимательской культуры населения. Положительный эффект не ограничится количественным ростом предпринимательства, а выразится комплексным процессом реализации имеющегося у населения предпринимательского потенциала, который задействует личные предпринимательские способности, существующие возможности и доступные ресурсы муниципалитета. ■

2. Personal or family experience of an entrepreneur. The research psychologists and sociologists point to that emotional informational-historical background [3. P. 6.] shaped under the impact of personal or family experience [5] represents the system of cultural experience transfer that supports the management of organizational and entrepreneurial culture. At this, personal entrepreneurial experience may be considered as active, whereas the presence of entrepreneurs in a family or inner/outer circle as passive experience (observation).

The rest endogenous factors influencing the formation and development of entrepreneurial culture may be referred to as sociocultural ones and divided into three groups: axiological (value-based), competence-related, and relational factors [6. P. 67].

Axiological factors, such as moral and religious values and traditions, exercise influence on the culture generally and entrepreneurship particularly. In their works Werner Sombart [10. P. 48], O.S. Gaponova, I.A. Korshunova [5], K. Strelkova [24. P. 23] pinpoint the immediate influence of value-based factors on formation and development of entrepreneurial culture.

On the basis of the literature studied, we believe that competence-related factors behind entrepreneurial culture can encompass some other factors determined earlier [6. P. 68], namely, innate and acquired abilities as well as the knowledge and skills needed to perform entrepreneurial activities. To be more specific, these endogenous, personal-psychological factors comprise an ability to adapt to the new conditions; aptness to innovation; readiness to risk; leadership capabilities, ability to compete, and self-confidence [4; 5].

Relational factors, in our view, are personal qualities of an entrepreneur, such as negotiability, ethical behaviour and professional conduct. Their skillful application helps to achieve professional and life goals, create and maintain favourable conditions in the entrepreneurial environment, and, consequently, form and develop favourable entrepreneurial culture in a territory.

To recapitulate, traditional economic science has adopted a narrow approach to the study of economic processes: it researched exclusively economic regularities, trends, processes, indicators and examined concrete economic dynamics, socio-economic statistics, forms of property ownership, etc. The role of ethical, cultural, civilizational sources of economic growth has been underestimated. The further evolution of sociocultural approach among others is

manifested in reconsideration of the concept "entrepreneurial culture". In contrast to the conventionally considered aspects of sociocultural approach, the authors' standpoint not only takes into account an entrepreneur behavior, but also two more basic propositions, namely, entrepreneurial process and the results of entrepreneurial activities, which together allow providing a more accurate characteristic of the factors conditioning entrepreneurial culture.

Formation of entrepreneurial culture among youth should be based on the detailed assessment of both exogenous and endogenous factors, including peculiarities of modern youth. This will ensure the comprehensive nature of research of the entrepreneurial culture formation, particularly, among youth, and guarantee the scientific soundness of the developed measures on its improvement.

From the sociocultural viewpoint, the reconsideration of the nature of entrepreneurship, firstly, may trigger the development of already functioning businesses created by young entrepreneurs and, secondly, enhance the entrepreneurial culture of population. The positive effect will not be limited only to the quantitative growth of entrepreneurship, but will also include the realization of entrepreneurial potential of the population through employing individual entrepreneurial capabilities and taking advantage of existing opportunities and accessible resources of a territory. ■

## Источники

1. Абухова И.Ю., Сулейменова Ж.Б. К вопросу о проблемах воспитания ценностных ориентаций. URL: <http://elib.altstu.ru/elib/diss/conferenc/2010/02/pdf/008abuхова.pdf>.
2. Вебер М. Избранные произведения / пер. с нем. М.: Прогресс, 1990.
3. Воронин В.Н. Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры: дис. ... д-ра психол. наук. М., 1999.
4. Воронина Л.В., Кармакулова А.В., Проворова А.А., Устинова К.А. Типология факторов, влияющих на предпринимательскую активность населения северных моногородов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. № 10. С. 18–22.
5. Гапонова О.С., Коршунов И.А. Развитие культуры предпринимательства в стартапе. URL: [www.hse.ru/data](http://www.hse.ru/data).
6. Глухих П.Л., Воронина Л.В. Роль социокультурных факторов в развитии предпринимательства муниципального образования // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2015. Т. 1. С. 66–70.
7. Гребеник В.В., Шкодинский С.В. Основы предпринимательства: курс лекций. М.: МИЭМП, 2006.
8. Дордукова О.В. Психологические характеристики имиджа российских предпринимателей: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2007.
9. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. М.: Наука, 1992.
10. Зомбарт В. Буржуа. Этюды по нравственной истории современного экономического человека. М., 1994.
11. Зубок Ю.А., Чупров В.И. Отношение молодежи к образованию как фактор повышения эффективности подготовки высококвалифицированных кадров // Социологические исследования. 2012. № 8. С. 103–111.
12. Кашпур В.В. Предпринимательство как жизненная перспектива современной молодежи (на примере Томской области) // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 1(5). С. 53–68.
13. Кон И.С. Открытие «Я». М.: Политиздат, 1978.
14. Кошарная Г.Б. Формирование культуры предпринимательства в переходном обществе: дис. ... д-ра социол. наук. Днепропетровск, 1999.
15. Левина А.А. Семья в системе ценностей современной молодежи: социологический аспект // Современные научные исследования и инновации. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/28016>.
16. Левкин Н.В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства / под ред. профессора А.И. Добрынина. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009.
17. Лисовский В.Т. Духовный мир и ценностные ориентации молодежи России: учеб. пособие. СПб.: СПбГУП, 2000.
18. Манова М.В. Влияние ценностей предпринимательства на культуру трансформирующегося общества: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2010.
19. Масалов А.Г. Теоретические подходы к определению сущности молодежи // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. История и политология. 2012. № 2. С. 102–110.
20. Молодежь Новой России: Образ жизни и ценностные приоритеты: анализ. докл. URL: [www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclad\\_Molodezh.pdf](http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclad_Molodezh.pdf).
21. Орлов В.Б., Мизерова О.Г., Орлова Е.В. Предпринимательская культура: сущность и содержание понятия // Вестник Югорского государственного университета. 2009. № 4(15). С. 13–25.
22. Смирнова Ю.Е. Ценностные ориентации как фактор профессионального самоопределения личности старшего школьника // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 125. С. 88–93.
23. Стеклова О.Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации. Ульяновск: УлГТУ, 2012.
24. Стрелкова К. Нравственные ценности в подготовке будущих предпринимателей // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2014. № 1. С. 20–24.
25. Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
26. Burke A.J. How to build an innovation ecosystem? // The New York Academy of Sciences Magazine. 2011. April 21. URL: [www.nyas.org/publications/Detail.aspx?cid=da1b8e1d-ed2d-4da4-826d-00c987f63c82](http://www.nyas.org/publications/Detail.aspx?cid=da1b8e1d-ed2d-4da4-826d-00c987f63c82).
27. Dwarampud S.R. The role of culture on entrepreneurship development. URL: [www.slideshare.net/srinivasreddydwarampudi/the-role-of-culture-on-entrepreneurship-development](http://www.slideshare.net/srinivasreddydwarampudi/the-role-of-culture-on-entrepreneurship-development).
28. Isenberg D. Entrepreneurship Ecosystem Lessons // Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. 2011. URL: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystem-lessons/>.
29. Kroon J., Dippenaar A. Developing the next generation of potential entrepreneurs: cooperation between schools and businesses? South African Journal of Education. 2003. Vol. 23(4). P. 319–322.
30. Li J., Lee R.P. Can knowledge transfer within MNCs hurt subsidiary performance? The role of subsidiary entrepreneurial culture and capabilities // Journal of World Business. 2015. № 4(50). P. 663–673. URL: [www.elsevier.com/](http://www.elsevier.com/).
31. O'Shea R. Determinants and consequences of university spin-off activity: a conceptual framework // Understanding entrepreneurship. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc. 2007.
32. Oosterbeek H., Praag M., Ijsselstein A. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation // European Economic Review. 2010. № 54. P. 442–454.
33. Zahra S. A., Korri J. S., Yu J. Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation // International Business Review. 2005. № 14. P. 129–146.

## References

1. Abukhova I.Yu., Suleymenova Zh.B. *K voprosu o problemakh vospitaniya tsennostnykh orientatsiy* [On the problems of fostering ethical values]. Available at: <http://elib.altstsu.ru/elib/disser/conferenc/2010/02/pdf/008abuhova.pdf>.
2. Weber M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works]. Moscow, Progress Publ., 1990.
3. Voronin V.N. *Sotsial'no-psikhologicheskie mekhanizmy formirovaniya organizatsionnoy kul'tury. Diss. dokt. psikhol. nauk* [Socio-psychological mechanisms of organizational culture formation. Dr. psychol. sci. diss.]. Moscow, 1999.
4. Voronina L.V., Karmakulova A.V., Provorova A.A., Ustinova K.A. Tipologiya faktorov, vliyayushchikh na predprinimatel'skuyu aktivnost' naseleniya severnykh monogorodov [The typology of the factors influencing entrepreneurial activities of the population in northern single-industry towns]. *Nauka i obrazovanie: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie – Science and Education: Economy and Economics; Entrepreneurship; Law and Management*, 2014, no. 10, pp. 18–22.
5. Gaponova O.S., Korshunov I.A. *Razvitie kul'tury predprinimatel'stva v startape* [Development of entrepreneurial culture in start-ups]. Available at: <http://www.hse.ru/data>.
6. Glukhikh P.L., Voronina L.V. Rol' sotsiokul'turnykh faktorov v razvitiy predprinimatel'stva munitsipal'nogo obrazovaniya [The role of sociocultural factors in development of entrepreneurship in municipalities]. *Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Strategii razvitiya sotsial'nykh obshchnostey, institutov i territoriy"* [Proc. Int. sci.-prac. conf. "Development strategies of Social Communities, Institutions, and Territories"]. Yekaterinburg, Ural Federal University, 2015, Vol. 1, pp. 66–77.
7. Grebenik V.V., Shkodnitskiy S.V. *Osnovy predprinimatel'stva* [The fundamentals of entrepreneurship]. Moscow, Moscow Witte University, 2006.
8. Dordukova O.V. *Psikhologicheskie kharakteristiki imidzha rossiyskikh predprinimateley. Avtoref. diss. kand. psikhol. nauk* [Psychological characteristics of the image of the Russian entrepreneurs. Abstract of Cand. psychol. sci. diss.]. Moscow, 2007.
9. Druker P.F. *Innovatsii i predprinimatel'stvo* [Innovation and entrepreneurship]. Moscow, Nauka Publ., 1992.
10. Sombart W. *Burzhua. Etyudy po npravstvennoy istorii sovremennogo ekonomicheskogo cheloveka* [The bourgeois: Etudes on moral history of the modern economic person]. Moscow, Nauka Publ., 1994.
11. Zubok Yu. A., Chuprov V.I. Otnoshenie molodezhi k obrazovaniyu kak faktor povysheniya effektivnosti podgotovki vysokokvalifitsirovannykh kadrov [Attitude of youth towards education as a factor in improvement of the efficiency of highly qualified personnel preparation]. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2012, no. 8, pp. 103–111.
12. Kashpur V.V. Predprinimatel'stvo kak zhiznennaya perspektiva sovremennoy molodezhi (na primere Tomskoy oblasti) [Entrepreneurship as a life-long prospect of the modern youth (at the example of Tomsk oblast)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2009, no. 1(5), pp. 53–68.
13. Kon I.S. *Otkrytie "Ya"* [Discovering yourself]. Moscow, Politizdat Publ., 1978.
14. Kosharnaya G.B. *Formirovaniye kul'tury predprinimatel'stva v perekhodnom obshchestve. Diss. dokt. sotsiol. nauk* [Formation of the entrepreneurial culture in the societies in transition. Dr. soc. sci. diss.]. Dnepropetrovsk, 1999.
15. Levina A.A. Sem'ya v sisteme tsennostey sovremennoy molodezhi: sotsiologicheskyy aspekt [Family in the system of values of modern youth: a sociological aspect]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii – Modern Scientific Researches and Innovations*, 2013, no. 10. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/28016>.
16. Levkin N.V. *Sovremennyye tendentsii upravleniya kul'turoy v sisteme predprinimatel'stva* [Modern trends in culture management in the system of entrepreneurship]. Petrozavodsk, Petrozavodsk State University, 2009.
17. Lisovskiy V.T. *Dukhovnyy mir i tsennostnye orientatsii molodezhi Rossii* [Inner world and value orientations of youth in Russia]. St. Petersburg, Saint Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, 2000.
18. Manova M.V. *Vliyanie tsennostey predprinimatel'stva na kul'turu transformiruyushchegosya obshchestva: sotsiologicheskyy analiz. Avtoref. diss. kand. sotsiol. nauk* [Influence of entrepreneurship values on culture of the transformed society: a sociological analysis. Abstract of Cand. soc. sci. diss.]. Moscow, 2010.
19. Masalov A.G. *Teoreticheskie podkhody k opredeleniyu sushchnosti molodezhi* [Theoretical approaches to defining the essence of the youth]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta imeni M.A. Sholokhova. Seriya "Istoriya i politologiya" – Bulletin of the Sholokhov Moscow State University for Humanities. Series "History and Political Science"*, 2012, no. 2, pp. 102–110.
20. *Molodezh Novoy Rossii: Obraz zhizni i tsennostnye priority: analiticheskiy doklad* [The youth of the new Russia: lifestyle and value priorities: analytical report]. Available at: [http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doklad\\_Molodezh.pdf](http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doklad_Molodezh.pdf).
21. Orlov V. B., Mizerova O. G., Orlova Ye. V. *Predprinimatel'skaya kul'tura: sushchnost' i sodержanie ponyatiya* [Entrepreneurial culture: the essence and content of the concept]. *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Yugra State University*, 2009, no. 4(15), pp. 13–25.
22. Smirnova Yu. Ye. *Tsennostnye orientatsii kak faktor professional'nogo samoopredeleniya lichnosti starshego shkol'nika* [Value orientations as a factor behind professional identity of secondary school student]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta imeni A.I. Gertsena – Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Science*, 2010, no. 125, pp. 88–93.
23. Steklova O. Ye. *Formirovaniye innovatsionnoy sostavlyayushchey organizatsionnoy kul'tury predprinimatel'skoy organizatsii* [Formation of innovation component of organizational culture of a business entity]. Ulyanovsk, Ulyanovsk State Technical University Publ., 2012.
24. Strelkova K. *Nravstvennye tsennosti v podgotovke budushchikh predprinimateley* [Moral values in preparation of future entrepreneurs]. *Chelovecheskiy kapital i professionalnoye obrazovanie – Human Capital and Professional Education*, 2014, no. 1, pp. 20–24.
25. Shevchenko I.K. *Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Organization of entrepreneurial activities]. Taganrog, Taganrog State Radio-technical University Publ., 2004.
26. Burke A.J. *How to Build an Innovation Ecosystem?* *The New York Academy of Sciences Magazine*, 2011, April 21. Available at: [www.nyas.org/publications/Detail.aspx?cid=da1b8e1d-ed2d-4da4-826d-00c987f63c82](http://www.nyas.org/publications/Detail.aspx?cid=da1b8e1d-ed2d-4da4-826d-00c987f63c82).
27. Dwarampud S.R. *The Role of Culture on Entrepreneurship Development*. Available at: [www.slideshare.net/srinivasreddydwarampudi/the-role-of-culture-on-entrepreneurship-development](http://www.slideshare.net/srinivasreddydwarampudi/the-role-of-culture-on-entrepreneurship-development).
28. Isenberg D. *Entrepreneurship Ecosystem Lessons*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, 2011. Available at: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystem-lessons/>.
29. Kroon J., Dippenaar A. *Developing the Next Generation of Potential Entrepreneurs: Co-Operation Between Schools and Businesses?* *South African Journal of Education*, 2003, vol. 23(4), pp. 319–322.
30. Li J., Lee R.P. *Can Knowledge Transfer Within MNCs Hurt Subsidiary Performance? The Role of Subsidiary Entrepreneurial Culture and Capabilities*. *Journal of World Business*, 2015, no. 4(50), pp. 663–673. Available at: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
31. O'Shea R. *Determinants and Consequences of University Spin-Off Activity: A Conceptual Framework in Understanding Entrepreneurship*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007.
32. Oosterbeek H., Praag M., Ijsselstein A. *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation*. *European Economic Review*, 2010, no. 54, pp. 442–454.
33. Zahra S. A., Korri J. S., Yu J. *Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation*. *International Business Review*, 2005, no. 14, pp. 129–146.





► **ИЖГУЗИНА Назлыгуль Рустамовна**  
Аспирант кафедры региональной,  
муниципальной экономики и управления

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-76  
E-mail: nazligul@inbox.ru

#### Ключевые слова

ГОРОДСКАЯ АГЛОМЕРАЦИЯ  
ПРОСТРАНСТВО  
«СЖАТИЕ» ПРОСТРАНСТВА  
УСЛОВНО ИСЧИСЛЕННЫЙ  
ВАЛОВОЙ АГЛОМЕРАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ  
ЕКАТЕРИНБУРГСКАЯ ГОРОДСКАЯ АГЛОМЕРАЦИЯ  
ГОРНОЗАВОДСКАЯ ГОРОДСКАЯ АГЛОМЕРАЦИЯ

#### Аннотация

В статье рассматриваются концептуальные аспекты теории пространственного развития, представлены две группы определений «сжатия» пространства. На примере Свердловской области проанализирована пространственная трансформация региона под воздействием Екатеринбургской и Горнозаводской агломераций, приведен картографический материал по муниципальным образованиям региона для характеристики изменения концентрации населения, оборота розничной торговли и инвестиций в основной капитал. Для оценки влияния агломерационных процессов на социально-экономическое развитие области автор, используя метод факторной оценки, предлагает алгоритм вычисления результирующего показателя агломерационного развития – условно исчисленного валового агломерационного продукта. Приводится численный пример по Екатеринбургской и Горнозаводской городским агломерациям. Обозначены положительные и отрицательные стороны «сжатия» пространства под воздействием городских агломераций.

#### JEL classification

R11, R12

## Влияние крупных городских агломераций на пространственную трансформацию экономики региона (на примере Свердловской области)

Идеи «сжатия» пространства не являются новыми в научном мире, однако до сих пор не разработаны унифицированные методики для проведения комплексного исследования и анализа. По словам И.М. Забелина, о пространственной трансформации задумывался уже Александр фон Гумбольдт [35], рассматривавший развитие связи, средств и путей передвижения в качестве импульсов «сжатия» территории [13. С. 13]. С точки зрения Карла Риттера, изменчивость пространства связана с изучением законов природы, а также техническими открытиями [36]. Американский философ-футуролог Элвин Тоффлер еще в работе 1970 г. «Шок будущего» [37] рассуждает о пространственном уплотнении, в творческом же союзе со своей супругой Хайди Тоффлер ученый, характеризуя современный этап развития общества, говорит о периоде пространственной турбулентности, который и должен предопределить будущее городов, стран и целых континентов [38]. Впервые термин «сжатие пространства» («space compression») употребил Д. Харвей в работе 1989 г. «Условия постмодернизма...» и охарактеризовал его как процесс, в ходе которого происходит сокращение временных издержек, а благодаря транспортно-коммуникационному прогрессу становится возможным вовлечь все большее число разнообразных пространственных структур [34. Р. 147]. В нашей стране вопросы пространственной трансформации нашли отражение в работах многих выдающихся ученых (Г.М. Лаппо, А.И. Трейвиш, Н.С. Мироненко, М.Ю. Сорокин, Е.Е. Лейзерович, Г.А. Гольц, Ю.Л. Пивоваров, А.Г. Гранберг, С.А. Тархов, Е.Г. Анимца, В.Я. Любовный, В.А. Сухих, Н.М. Сурнина и др.) [5–7; 10; 11; 18–21; 23; 30; 31]. С точки зрения А.И. Трейвиша, все многообразие определений сжатия пространства можно свести к двум группам: коммуникационное и интенсификационное. Коммуникационное сжатие (или сжатие географического пространства) представляет собой увеличение проницаемости (доступ-

ности) географического пространства, что находит выражение в уменьшении временных и стоимостных издержек на преодоление расстояний в силу успешного транспортно-коммуникационного развития; интенсификационное же (или вторично освоенческое) сжатие – процесс физического сокращения обжитых и интенсивно освоенных территорий [8. С. 32; 33. С. 16].

Глубокий анализ методических подходов, применяемых в процессе изучения пространственного сжатия, представлен в статье Н.Н. Пашинской «Сжатие пространства: методы, модели и примеры использования в географии транспорта». В указанной работе ученый выделяет шесть основных методов: исследование динамики доступности, исследование связности городов, картографическое моделирование (анаморфозы), теория графов, метод гравитационной модели, метод потенциалов (табл. 1).

Как подчеркивает Г.В. Ридевский, XX век охарактеризовался новым понятием сжатия пространства. По мнению ученого, это процесс концентрации социально-экономических ресурсов и явлений в крупнейших городских центрах [24. С. 3]. Такому положению вещей в значительной мере способствуют городские агломерации, региональные полюса роста, производственные кластеры, зоны опережающего развития и т.д., аккумулирующие значительные объемы трудовых, финансовых, инвестиционных и других ресурсов не только на региональном, но и на национальном уровне. В данной статье анализируется сжатие пространства региона, происходящее под влиянием крупных городских агломераций, на примере Свердловской области. Однако прежде всего необходимо отметить теоретические истоки агломерационной мысли для понимания сущности изучаемого явления.

«Отцом» идеи агломерационного развития принято считать Альфреда Вебера, который в своем труде «Теория размещения промышленности» (1909) рассматривает агломерации как « сосре-

## The Influence of Large Urban Agglomerations on Spatial Transformation of the Economy of a Region (the Case Study of Sverdlovsk Oblast)

Таблица 1 – Методы исследования сжатия пространства [22. С. 78–79]

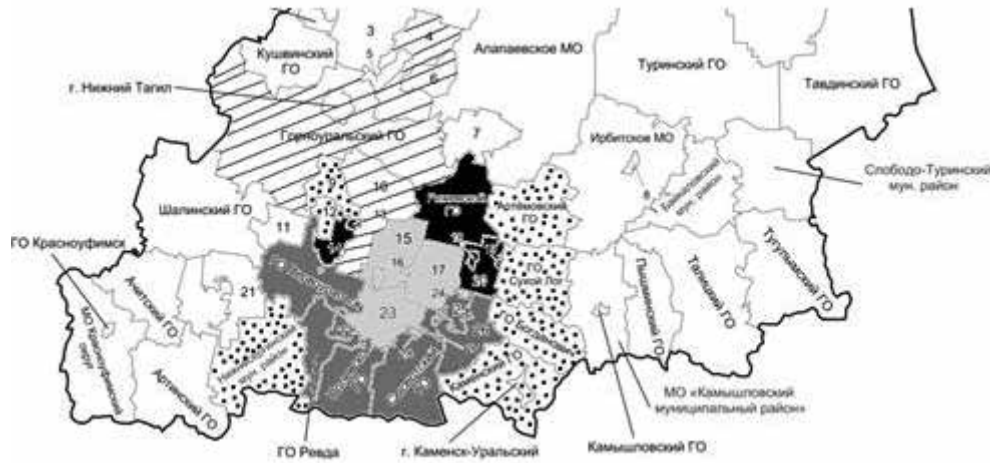
Метод	Применение	Сущностная характеристика
Исследование динамики доступности	Научно-исследовательский центр Европейской комиссии в Испре (Италия), Всемирный банк для создания модели глобальной транспортной доступности	Модель транспортной доступности построена в ArcView 3 с помощью Spatial Analyst. Доступность определена как время пути до ближайшего города с населением 50 тыс. чел. и более. Учитывается доступ к автомобильным, железнодорожным и речным транспортным сетям, а также экологические и политические факторы, влияющие на время поездки
Исследование связности городов	П. Тейлор и исследовательская группа «Глобализация и мировые города (Globalization and World Cities Study Group, GaWC)»	Для выявления взаимосвязей между глобальными городами использованы данные о размещении офисных центров 175 крупнейших глобальных фирм – производителей услуг, 6 отраслей, с представительствами как минимум в 15 городах. В результате сформирована матрица данных для 315 городов и рассчитан индекс связности между городами
Картографическое моделирование (анаморфозы)	Малиновский Д.В., Тикунов В.С., Тревиш А.И. Картографическая оценка изменений взаимной транспортной удаленности российских регионов за 1985–2002 гг. (на примере железнодорожных тарифных расстояний)	Использованы линейные анаморфозы, показывающие изменение взаимной транспортной удаленности регионов России. На них от Москвы до каждого центра субъектов РФ проведены условные прямые линии, на которых отложена величина «ценового расстояния» (отношения тарифов к размерам доходов населения)
Теория графов	Хаггет П., Чорли Р. Сетевой анализ в географии (1969); Тархов С.А. Эволюционная морфология транспортных сетей (2005)	Использовались для изучения топологической структуры транспортных сетей, доступности транспортных узлов, роста транспортной сети
Метод гравитационной модели	Erlander S., Stewart N. The gravity model in transportation analysis: theory and extensions (1990)	Модель взаимодействия между пространственными объектами (городами, регионами, странами). Используется для прогнозирования потоков людей, информации и товаров между городами, регионами. Сила взаимодействия (интенсивность потоков) в модели зависит от значимости (величины) объектов и расстояния между ними. $M_i = \frac{k m_i m_j}{d_{ij}^2},$ где $M$ – объем взаимодействия между объектами; $m$ – людность населенного пункта; $d$ – расстояние между населенными пунктами; $k$ – эмпирический коэффициент
Метод потенциалов	Лейзерович Е.Е.	Оценка потенциала экономико-географического положения городов, агломераций, других объектов: $E_i = a_i P_i + \sum_{j=1}^n \frac{a_j P_j}{k_{ij} r_{ij}},$ где $E$ – ЭГП объекта; $P$ – параметр объекта, который оценивается; $a$ – корректирующий коэффициент; $r$ – экономическое расстояние между объектами; $k$ – коэффициент пространственных барьеров

доточение промышленного производства в каком-либо месте, причем сюда включается как сосредоточение в виде простого расширения – укрупнения отдельных производственных единиц, так и соединение в одном месте большего или меньшего числа таких единиц, раньше рассеянных по территории» [9. С. 86–87]. Всплеск исследований агломерационных процессов приходится

на 70-е годы XX века, затем постепенно интерес научного мира к этой форме расселения угасает. В настоящее время актуальность данных вопросов для региональной науки и практики вновь возросла, что в определенной мере обусловлено возвратом к теме городских агломераций «сверху» (в Концепциях пространственного развития России [17], долгосрочного социально-экономи-

ческого развития страны<sup>1</sup>). Тем не менее необходимо подчеркнуть различия между теориями прошлого и настоящего, что в первую очередь находит выражение в системообразующих связях. В советский период это были связи обрабатывающих производств, когда в центре

<sup>1</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-п.



Цифрами на карте обозначены:

1 – Волчанский ГО, 2 – Серовский ГО, 3 – ГО Красноуральск, 4 – Верхнесалдинский ГО, 5 – ГО ЗАТО Свободный, 6 – ГО «Нижняя Салда», 7 – МО г. Алапаевск, 8 – МО г. Ирбит, 9 – Кировградский ГО, 10 – Невьянский ГО, 11 – ГО Староутинск, 12 – ГО Верхний Тагил, 13 – ГО Верх-Нейвинский, 14 – Новоуральский ГО, 15 – ГО Верхняя Пышма, 16 – ГО Среднеуральск, 17 – Березовский ГО, 18 – Малышевский ГО, 19 – ГО Рефтинский, 20 – Асбестовский ГО, 21 – Бисертский ГО, 22 – ГО Дегтярск, 23 – МО «город Екатеринбург», 24 – ГО Верхнее Дуброво, 25 – ГО Заречный, 26 – Белоярский ГО, 27 – МО «поселок Уральский», 28 – Арамилский ГО.

- ЕГА в пределах 0,5-часовой транспортной доступности
  ЕГА в пределах часовой транспортной доступности
  ЕГА в пределах 2-часовой транспортной доступности
- ГЗА

Рис. 1. Екатеринбургская и Горнозаводская городские агломерации\*

\* Составлено автором.

Таблица 2 – Удельный вес общей площади жилищного фонда ЕГА и ГЗА, оборудованной водопроводом, водоотведением (канализацией), отоплением, ваннами (душем), газом (сетевым, сжиженным), горячим водоснабжением, %

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Удельный вес общей площади жилищного фонда в среднем по агломерации, оборудованной:						
водопроводом	78,8	79,3	79,7	80,2	80,4	80,8
	65,7	65,3	65,4	65,6	65,8	66
водоотведением (канализацией)	77,3	77,9	78,4	78,9	79,2	79,6
	64,8	64,4	64,5	64,6	64,7	64,9
отоплением	82,5	82,8	83,2	83,5	83,5	83,7
	70,3	70,6	70,6	71,0	71,1	71,1
ваннами (душем)	66,0	65,9	65,5	65,5	65,3	65,6
	59,3	58,9	58,7	58,3	58,4	58,2
газом (сетевым, сжиженным)	68,4	68,1	68,1	67,6	66,9	67,2
	60,9	59,7	59,7	59,7	59,8	59,8
горячим водоснабжением	68,4	68,6	68,3	68,4	68,4	66,5
	60,1	59,7	59,6	59,4	59,5	59,4

Примечание. Верхняя строка показателя характеризует значения для ЕГА, нижняя – для ГЗА.

Составлено автором по: Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2008–2012 годы: стат. сб. в 2 ч. Екатеринбург, 2013; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы: стат. сб. в 2 ч. Екатеринбург, 2014.

городской агломерации размещалось крупное предприятие, а на периферии – его филиалы. Для современной городской агломерации на первый план выходят торговые, культурные, бытовые, финансовые, информационные и иные инфраструктурные связи [4]. В рамках развития агломерации необходима разработка концепции стратегического развития и механизмов управления для достижения максимальных положительных результатов в формировании благоприятной среды для жителей и предпринимателей [15. С. 26].

К числу наиболее крупных городских агломераций Свердловской области относятся Екатеринбургская и Горнозаводская (Нижнетагильская). Применительно к Екатеринбургской городской агломерации (ЕГА) необходимо отметить, что до сих пор не сложилось единого мнения по поводу ее состава. Изучению ЕГА были посвящены работы Е. Г. Анимцы [1–3; 7], В. А. Скутина [25–29], других исследователей. В данной работе границы ЕГА соответствуют часовой транспортной изохроне, проложенной автором при анализе топографических карт Свердловской об-

Таблица 3 – Основные социально-экономические показатели ЕГА и ГЗА, доля в аналогичных показателях Свердловской области, %

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Численность постоянного населения на конец года	45,0	45,3	46,4	47,0	47,4	47,9
	12,2	12,2	11,9	11,8	11,7	11,6
Среднесписочная численность работников	51,1	53,0	36,4	36,8	37,3	37,8
	12,7	12,3	10,5	10,6	10,5	10,4
Среднемесячная начисленная заработная плата	97,0	97,1	100,6	102,7	104,1	104,3
	86,2	87,6	85,2	89,1	93,3	92,0
Количество организаций, учтенных в Статрегистре (на 1 января)	74,1	77,5	84,9	77,3	88,8	87,6
	4,7	4,9	5,4	5,1	5,7	6,0
Оборот крупных и средних организаций	40,6	44,3	42,1	41,2	38,2	40,2
	11,9	10,6	10,7	10,8	10,1	9,7
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними организациями по видам экономической деятельности	41,9	41,3	40,5	41,5	40,8	41,2
	23,3	19,0	18,2	18,6	19,7	17,7
Ввод в действие жилых домов	80,0	78,1	78,6	79,6	83,7	79,0
	5,5	5,8	4,3	5,3	3,4	4,9
Общая площадь жилых помещений (на конец года)	44,3	44,8	46,4	46,8	47,4	47,8
	12,1	12,0	12,1	12,0	11,8	11,7
Инвестиции в основной капитал	54,2	51,8	41,7	56,4	52,7	46,4
	7,1	4,4	5,4	5,6	5,4	4,9
Оборот розничной торговли	74,7	74,7	76,0	76,7	77,0	76,9
	6,7	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5
Оборот розничной торговли торгующих организаций	73,8	74,3	75,8	76,6	76,9	77,0
	7,0	6,9	6,6	6,6	6,5	6,4
Оборот общественного питания	67,4	66,5	69,6	72,0	72,4	73,1
	10,8	10,9	10,1	9,9	9,9	9,9
Объем платных услуг населению	43,5	39,6	30,1	31,5	35,8	31,4
	5,8	6,7	3,2	3,3	3,4	2,9
Объем бытовых услуг населению	19,0	13,8	3,4	3,1	4,7	5,5
	2,5	1,7	0,5	0,5	0,6	0,4
Число дошкольных образовательных учреждений	31,5	32,1	33,7	34,9	37,2	39,7
	11,7	11,3	10,8	10,8	9,0	8,3
Численность детей	39,4	39,7	40,3	41,1	41,5	42,3
	12,9	12,9	13,2	12,8	12,6	12,4
Число учреждений культурно-досугового типа	13,4	13,3	13,1	14,1	13,1	13,3
	9,6	9,7	9,9	9,5	9,3	9,2
Число общедоступных библиотек	17,9	18,1	18,4	18,5	18,7	18,7
	9,7	9,6	9,2	8,9	9,0	9,0
Музеи	23,7	23,4	23,4	22,1	22,1	22,1
	11,8	12,8	12,8	12,6	13,7	14,7

Примечание. Верхняя строка показателя характеризует значения для ЕГА, нижняя – для ГЗА.

Составлено автором по: Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2008–2012 годы: стат. сб.: в 2 ч. Екатеринбург, 2013; Свердловская область в 2008–2012 годах: стат. сб. Екатеринбург, 2013; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы: стат. сб.: в 2 ч. Екатеринбург, 2014; Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2015: стат. сб. / Росстат. М., 2015; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015: стат. сб. / Росстат. М., 2015; Свердловская область в 2010–2014 годах: стат. сб. Екатеринбург, 2015.

ласти в масштабе 1:500000, расписаний движения пригородных и междугородних автобусов и электропоездов<sup>1</sup>. Таким образом, состав ЕГА включает муниципальные образования «город Екатеринбург» (центр агломерации) и «поселок Уральский», а также городские округа Первоуральск, Ревда, Дегтярск, По-

<sup>1</sup> Атлас Свердловской области / под ред. В. Г. Капустина и И. Н. Корнева. Екатеринбург: Сократ, 2007; Карта автодорог Свердловской области и прилегающих территорий: сост. и подгот. к изд. ФГУП «Уралаэрогеодезия» в 2011 г. / гл. ред. М. Ф. Ярошенко; ред. Н. И. Смирнова – 1:500000; Общероссийский классификатор территорий муниципальных образований (ОКТМО). URL: [www.oktmo.ru](http://www.oktmo.ru); Сервис «Яндекс. Расписания». URL: <https://rasp.yandex.ru/?clid=1874793>.



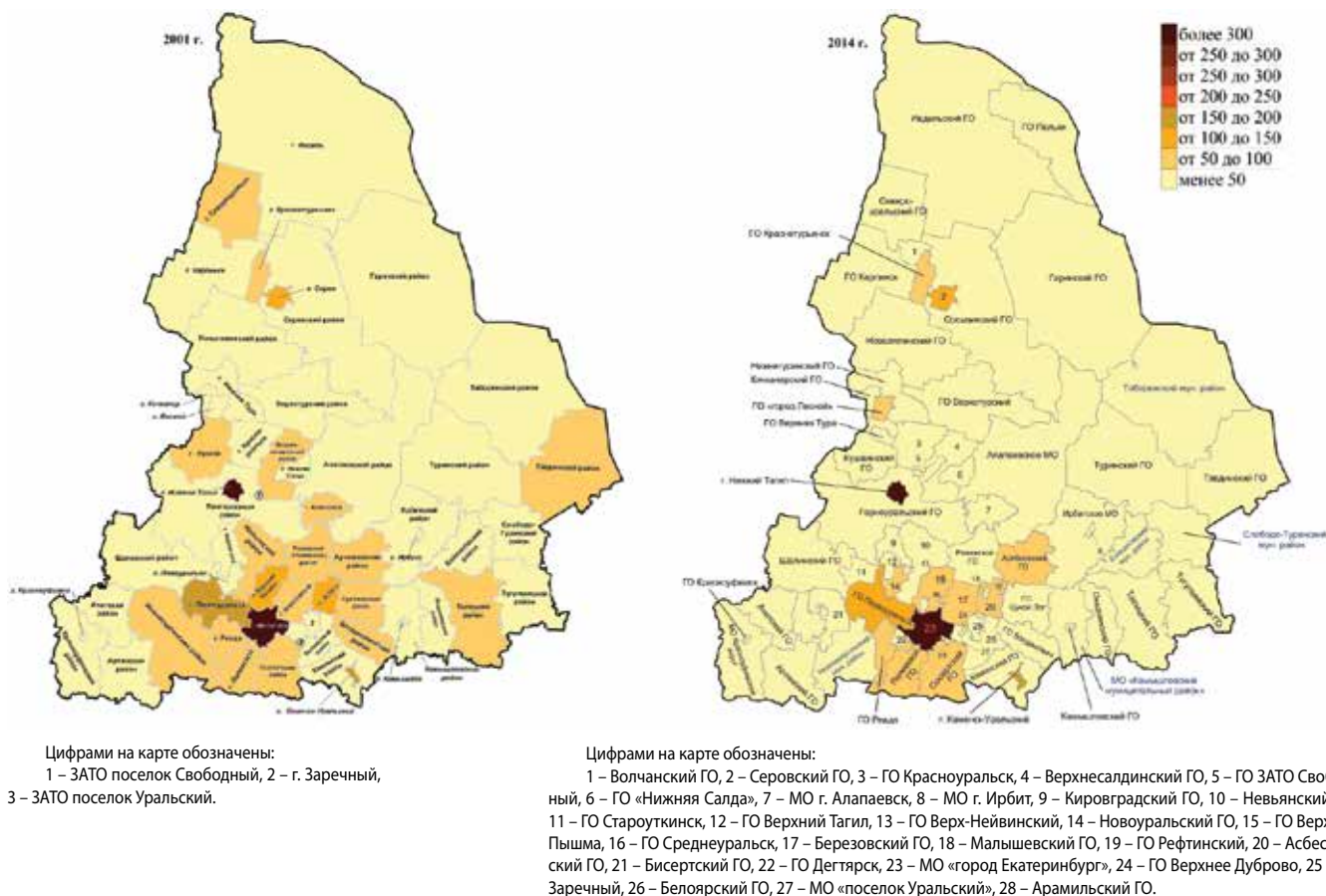


Рис. 2. Численность постоянного населения по муниципальным образованиям Свердловской области на конец года, тыс. чел.\*

\* Составлено автором по: Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2015 года: стат. сб. / Росстат. М., 2015; Социально-экономическое положение городов и районов Свердловской области в 2001–2005 годах: стат. сб. Екатеринбург, 2006; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы.

левской, Сысертский, Арамилский, Белоярский, Заречный, Верхнее Дуброво, Березовский, Верхняя Пышма и Среднеуральск [16. С. 62]. Горнозаводская агломерация (ГЗА) рассматривается в границах, утвержденных Министерством регионального развития РФ (в период его функционирования) в июне 2014 г. при отборе 16 пилотных проектов городских агломераций, и включает город Нижний Тагил, городские округа Нижняя Салда, Верхнесалдинский, Невьянский и Горноуральский [12] (рис. 1).

В табл. 2 и 3 представлены основные показатели социально-экономического развития ЕГА и ГЗА за период с 2008 по 2013 г., послужившие исходной информацией для дальнейших расчетов. В целом Екатеринбургская агломерация превалирует над Горнозаводской по всем параметрам, что обеспечивает благоприятные возможности для развития последней.

Характеристика пространства Свердловской области неразрывно связана с анализом процессов, происходящих на ее территории, важной составляющей которого является оценка существующих

трудовых резервов, поскольку основным стратегическим ресурсом является человеческий потенциал. Согласно статистической информации, предоставляемой Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области, численность постоянного населения региона на начало 2015 г. составляла свыше 4,3 млн чел., численность населения по муниципальным образованиям приведена на рис. 2. Картографическое отображение исследуемого показателя в 2001 и 2014 г. наглядно демонстрирует, что население Свердловской области главным образом концентрируется в Екатеринбурге и Нижнем Тагиле, центрах Екатеринбургской и Горнозаводской агломераций соответственно, причем в 2014 г. заметно более существенное «стягивание» населения в агломерационных ядрах, что свидетельствует о деформации пространства региона: уплотнении его в границах ЕГА и ГЗА и разреженности в периферийных зонах.

Графическое сравнение изменения оборота розничной торговли по муниципальным образованиям Свердловской области за 2001 и 2013 гг., приведенное на рис. 3, подтверждает вышесказанное. Наибольший оборот приходится на муниципальные образования в составе исследуемых агломераций, достигая максимальных значений для Екатеринбурга и Нижнего Тагила (соответственно 676 967,8 млн и 51 004 млн р. в 2013 г.; 48 147 млн и 3 434,3 млн р. в 2001 г.).

Лидирующие позиции по инвестициям в основной капитал также занимают муниципалитеты, входящие в состав ЕГА и ГЗА, аккумулируя большую часть средств (рис. 4).

Для анализа влияния агломерационных процессов на социально-экономическое развитие области автор, изучив отечественный и зарубежный опыт, рассчитал «условно исчисленный валовой агломерационный продукт (ВАП)». Для его вычисления используется метод факторной оценки, подробно описанный в работе А.И. Татаркина, О.А. Козловой, С.А. Тимашева и А.В. Бушинской «Исследование динамики структуры валового муниципального продукта» [32. С. 59–64].

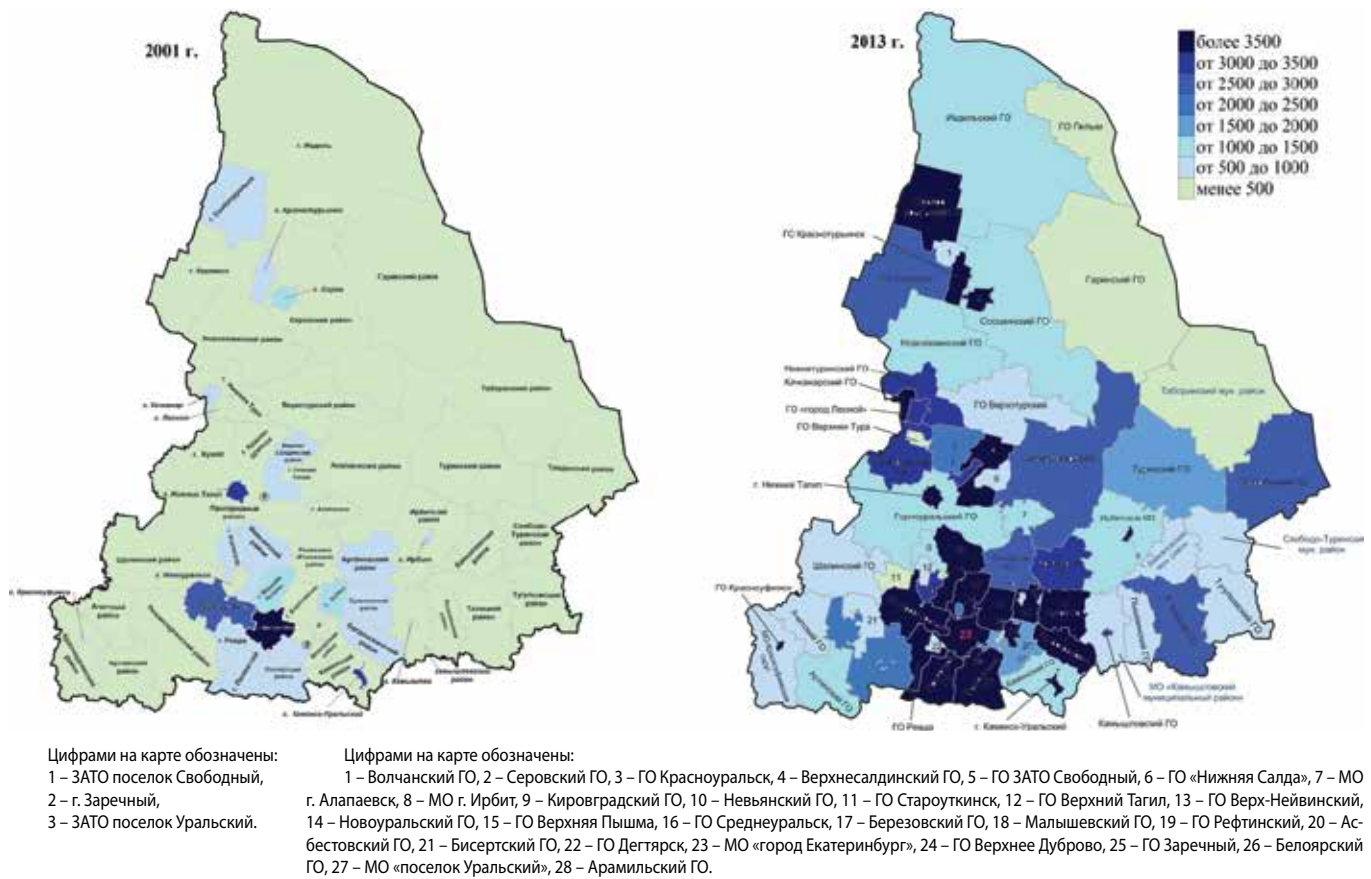


Рис. 3. Оборот розничной торговли по муниципальным образованиям Свердловской области, млн р.\*

\* Составлено автором по: Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2015 года: стат. сб. / Росстат. М., 2015; Социально-экономическое положение городов и районов Свердловской области в 2001–2005 годах; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы.

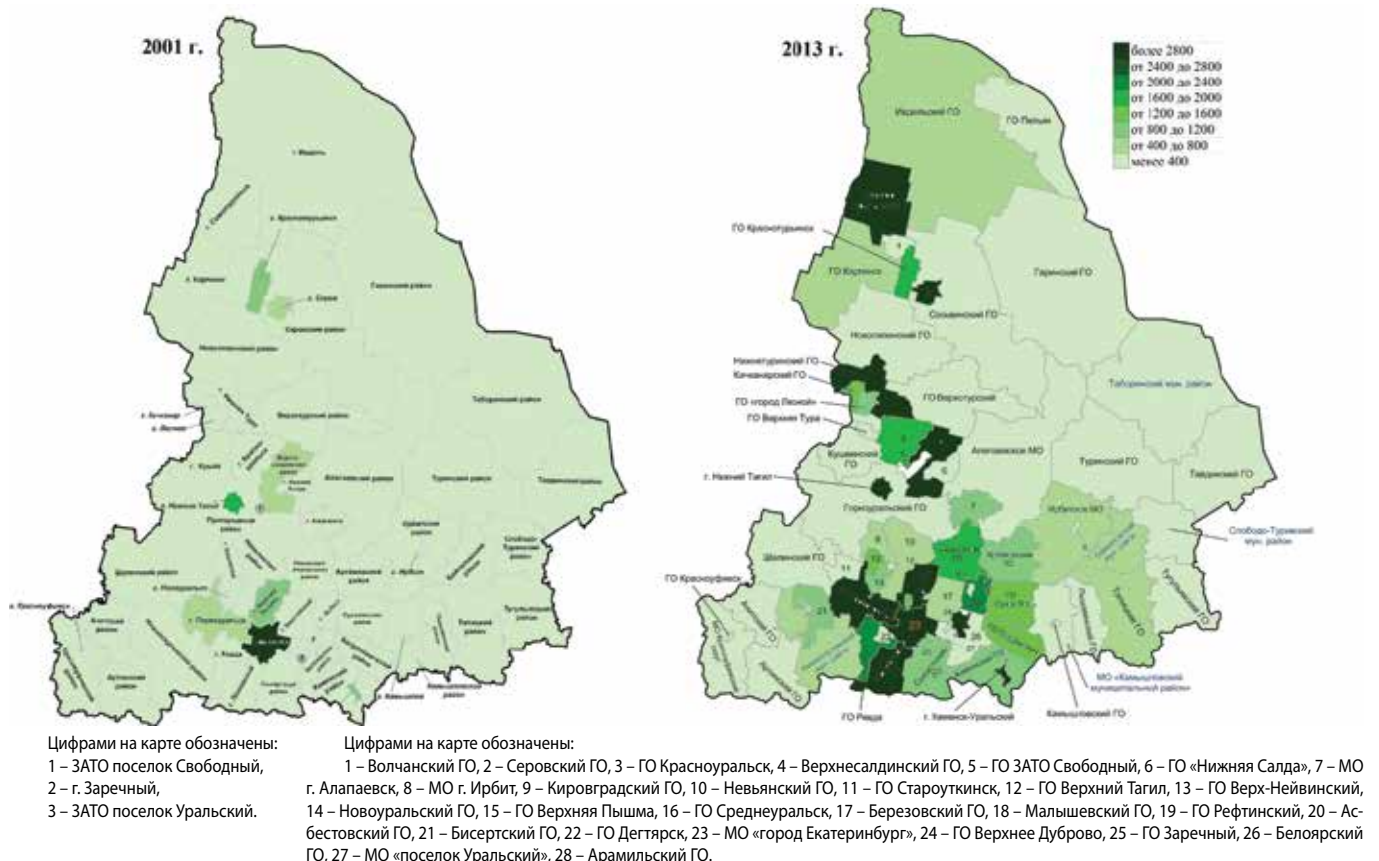


Рис. 4. Инвестиции в основной капитал по муниципальным образованиям Свердловской области, млн р.\*

\* Составлено автором по: Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2015 года; Социально-экономическое положение городов и районов Свердловской области в 2001–2005 годах; Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы.

Таблица 4 – Условно исчисленный ВАП ЕГА и ГЗА

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Условно исчисленный ВАП ЕГА, млн р.	528 499,2	407 923,3	452 676,1	818 094,2	802 516,8	699 318,7
Доля в ВРП Свердловской области, %	57,2	49,4	43,3	63,4	54,1	44,1
Условно исчисленный ВАП ГЗА, млн р.	64 133,7	31 053,1	53 749,2	72 727,8	73 314,5	66 457,8
Доля в ВРП Свердловской области, %	6,9	3,8	5,1	5,6	4,9	4,2

Составлено автором по: Социально-экономическое положение городских округов и муниципальных районов Свердловской области за 2009–2013 годы; Свердловская область в 2009–2013 годах: стат. сб. Екатеринбург, 2014.

► **Nazlygul R. IZHGUZINA**  
Postgraduate of Regional & Municipal  
Economics and Administration Dept.

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-76**  
**E-mail: nazligul@inbox.ru**

### Keywords

URBAN AGGLOMERATION

SPACE

SPACE COMPRESSION

IMPUTED GROSS AGGLOMERATION PRODUCT

URBAN AGGLOMERATION OF YEKATERINBURG

MINING AND METALLURGICAL

URBAN AGGLOMERATION

### Abstract

The article discusses the conceptual aspects of the theory of spatial development and presents two groups of definitions of the term «space compression». The spatial transformation of Sverdlovsk oblast under the influence of Yekaterinburg and mining and metallurgical agglomerations is analyzed. Cartographic materials illustrating the municipalities of the region are provided to characterize the changes in the concentration of population, retail turnover and investments in fixed assets. To evaluate the influence of agglomeration processes on socio-economic development of the region, the author uses the factor evaluation method, offers an algorithm for calculating the resulting indicator of agglomeration development, i.e. imputed gross agglomeration product. A numerical example for Yekaterinburg and mining and metallurgical urban agglomerations is given. The positive and negative aspects of space compression under the influence of urban agglomerations are indicated.

### JEL classification

**R11, R12**

Ученые рассматривают ВРП как функцию, зависящую от количества применяемых факторов производства и предельной производительности каждого из них. Эта зависимость описывается производственной функцией Кобба-Дугласа:

$$Q_{\text{ВРП}} = AK^{\alpha}L^{\beta},$$

где  $Q_{\text{ВРП}}$  – валовой региональный продукт;  $\alpha, \beta$  – степенные коэффициенты, зависящие от предельной производительности фактора;  $A$  – коэффициент пропорциональности промышленного выпуска и ВРП;  $K$  – основные фонды в стоимостном выражении;  $L$  – затраты труда.

$A, \alpha, \beta$  – неизвестные числовые параметры и подчиняются следующим условиям:

- 1)  $0 \leq \alpha \leq 1$ ;
- 2)  $0 \leq \beta \leq 1$ ;
- 3)  $A > 0$ ;
- 4)  $\alpha + \beta = 1$ .

Валовой муниципальный продукт  $Q_{\text{ВМП}}$  рассчитывается при помощи весового коэффициента  $\rho$  по формуле

$$Q_{\text{ВМП}} = \rho Q_{\text{ВРП}}.$$

Весовой коэффициент  $\rho$  вычисляется следующим образом:

$$\rho = A \frac{K_M^{\alpha} L_M^{\beta}}{K_P^{\alpha} L_P^{\beta}},$$

где  $K_M^{\alpha}, L_M^{\beta}$  – показатели муниципального образования;  $K_P^{\alpha}, L_P^{\beta}$  – показатели региона. Таким образом, условно исчисленный ВАП определяется по формуле

$$Q_{\text{ВАП усл. исчисл.}} = A \left( \frac{\sum_{i=1}^n K_M}{K_P} \right)^{\alpha} \left( \frac{\sum_{i=1}^n L_M}{L_P} \right)^{\beta} Q_{\text{ВРП}},$$

где  $n$  – количество муниципальных образований в составе городской агломерации [16].

В табл. 4 представлена динамика условно исчисленного ВАП ЕГА и ГЗА за 2008–2013 гг. Согласно расчетам условно исчисленный ВАП ЕГА за 2013 г. составил свыше 699 млрд р., условно исчисленный ВАП ГЗА – более 66 млрд р. Следует отметить, что даже при неполной идентичности методик расчета ВРП, ВМП и условно исчисленного ВАП можно уверенно утверждать, что более половины ВРП Свердловской области обеспечивает Екатеринбургская агломерация, в то время как на Горнозаводскую агломерацию приходится около 5% ВРП региона.

Таким образом, в настоящее время наблюдается трансформация пространства Свердловской области, в первую очередь за счет крупных городских агломераций (Екатеринбургской и Горнозаводской), что имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Прежде всего необходимо отметить обострение транспортных проблем. Концентрация населения, а также рост уровня автомобилизации приводят к многочасовым пробкам на дорогах, экологическим проблемам (повышенная загрязненность воздушного бассейна, повышенный уровень шума и т.д.); возрастает конкуренция между «мятниковыми мигрантами» и «коренными жителями» муниципалитетов.

Тем не менее сам факт сжатия пространства свидетельствует о прогрессе в сфере функционирования транспортной и коммуникационной инфраструктур. Концентрация социально-экономической деятельности в границах агломерации стимулирует (в силу синергетического, а именно агломерационного, эффекта) процесс возникновения точек роста в региональном развитии, которые способны транслировать инновации на периферийные зоны. Кроме того, как демонстрирует мировой опыт,



агломерационный эффект исключительно положителен, так как издержки промпредприятий и инфраструктурные ограничения снижаются, а спектр возможностей на рынке труда и сбыта продукции увеличивается.

Н. Зубаревич отмечает, что «дефицит крупных агломераций создает проблемы

для пространственного развития, стране не хватает сильных центров, организующих территорию и способных ускорять модернизацию периферии» [14. С. 11].

Таким образом, концентрируя значительные объемы научного, экономического, финансового, трудового и других потенциалов, городские агломерации

в то же время способствуют истощению периферии. В этой связи возрастает необходимость разработки грамотной стратегии управления агломерированием, с тем чтобы достигнуть наибольших преимуществ и нивелировать отрицательные последствия. ■

## Источники

1. Анимича Е.Г. Города Среднего Урала / под ред. И.В. Комара. Свердловск: Сред.-Урал. кн. изд-во, 1975.
2. Анимича Е.Г. Крупнейшие города России в контексте глобальных урбанизационных процессов // «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»). 2013. № 1. С. 82–96.
3. Анимича Е.Г., Власова Н.Ю. Градоведение. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010.
4. Анимича Е.Г., Власова Н.Ю. Концепция городских агломераций в современной урбанистической политике: реальность и теоретический подход. URL: [www.group-global.org/ru/node/1596](http://www.group-global.org/ru/node/1596).
5. Анимича Е.Г., Иваницкий В.П., Пешина Э.В. В поисках новой парадигмы регионального развития. Екатеринбург: УрО РАН, 2005.
6. Анимича Е.Г., Сухих В.А. Пространственно-временная парадигма в социоэкономике: региональный аспект. Пермь, 2007.
7. Анимича Е.Г. Региональное управление: курс лекций. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010.
8. Безруков Л.А. Сжатие пространства: мифы и реальность // Сжатие социально-экономического пространства: новое в теории регионального развития и практике его государственного регулирования. М.: Эслан, 2010.
9. Вебер А. Теория размещения промышленности с приложением работы Шлира «Промышленность Германии с 1860 г.». Л.; М.: Книга, 1926.
10. Гольц Г.А. Транспорт и расселение. М.: Наука, 1981.
11. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
12. Ермак С. В одной землянке // Эксперт Урал. URL: <http://expert.ru/ural/2014/28/v-odnoj-zemlyanke/>.
13. Забелин И.М. Очерки истории географической мысли в СССР (1917–1945 гг.). М.: Наука, 1989.
14. Зубаревич Н.В. Агломерационный эффект или административный угар // Российское экспертное обозрение. 2007. № 4-5(22). С. 11–13.
15. Ижгузина Н.Р. Концептуальные аспекты понятия «городская агломерация»: актуальные тенденции // Перспективы науки. 2014. № 6(57). С. 25–34.
16. Ижгузина Н.Р. Расчет условно исчисленного валового агломерационного продукта (на примере крупных агломераций Свердловской области) // Журнал экономической теории. 2015. № 2. С. 59–65.
17. Княгинин В. Концепция пространственного развития в РФ. Приложение к докладу «Россия. Пространственное развитие» // Официальный сайт «Русский архипелаг». URL: [www.archipelag.ru/agenda/rovestka/evolution/development/supplement/](http://www.archipelag.ru/agenda/rovestka/evolution/development/supplement/).
18. Лаппо Г.М. Концепция опорного каркаса территориальной структуры народного хозяйства: развитие, теоретическое и практическое значение // Изв. АН СССР. Сер. геогр. 1983. № 5. С. 16–28.
19. Лейзерович Е.Е. К вопросу о количественной оценке экономико-географического положения промышленного предприятия // Количественные методы исследования в экономической географии: сб. докл. на семинаре / ВНИИТИ, Моск. ф-л Всес. Геогр. об-ва. М., 1964. С. 62–89.
20. Любовный В.Я. Проблемы регулирования развития городов и городских агломераций в условиях реструктуризации угольной промышленности (зарубежный и отечественный опыт). М.: Экон-Информ, 2015.
21. Мироненко Н.С., Сорокин М.Ю. Факторы сжатия географического пространства // География. 2001. № 48.
22. Пашинская Н.Н. Сжатие пространства: методы, модели и примеры использования в географии транспорта // Сжатие социально-экономического пространства: новое в теории регионального развития и практике его государственного регулирования. М.: Эслан, 2010.
23. Пивоваров Ю.Л. Альтернативная концепция макрорегионального развития России: сжатие интенсивно используемого пространства // Мир России. Социология. Этнология. 1996. № 2. Т. 5. С. 63–74.
24. Ридевский Г.В. Три модели сжатия пространства и регионализация как процесс сжатия пространства на внутривосточном уровне // Сжатие социально-экономического пространства: новое в теории регионального развития и практике его государственного регулирования. М.: Эслан, 2010.
25. Скутин В.А. О расселении трудящихся в городах Урала // Социально-экономические проблемы развития транспортных систем городов: тез. докл. Второй обл. экон. конф. (15–17 июня 1988 г.). Свердловск. Свердл. обл. Совет НТО; СИНХ, 1988.
26. Скутин В.А. Городская агломерация как объект исследования транспортной системы крупного города (на примере г. Екатеринбурга) // Социально-экономические проблемы развития транспортных систем городов и зон их влияния: мат-лы VII Междунар. (десятой Екатеринбургской) науч.-практ. конф. Екатеринбург: УрГЭУ, 2001.
27. Скутин В.А. О межселенных связях Свердловской городской агломерации // Размещение производительных сил Урала. Свердловск: СИНХ, 1974.
28. Скутин В.А. Особенности формирования и пути перспективного развития расселения Свердловской городской агломерации // Развитие производительных сил Урала. Свердловск: СИНХ, 1977.
29. Скутин В.А. Урбанизация и окружающая среда. Свердловск: Изд-во УрГУ, 1982.
30. Сурнина Н.М. Пространственная экономика: проблемы теории, методологии и практики / науч. ред. Е.Г. Анимича. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2003.
31. Тархов С.А. Эволюционная морфология транспортных сетей. Смоленск. М.: Изд-во «Универсум», 2005.
32. Татаркин А.И., Козлова О.А., Тимашев С.А., Бушинская А.В. Исследование динамики структуры валового муниципального продукта // Безопасность критических инфраструктур и территорий. 2012. Т. 3. № 1. С. 59–64.
33. Трейвиш А.И. «Сжатие» пространства: трактовка и модели // Сжатие социально-экономического пространства: новое в теории регионального развития и практике его государственного регулирования. М.: Эслан, 2010.
34. Harvey D. The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change. Cambridge, MA: Blackwell, 1990.
35. Humboldt A. Kosmos. Entwurf einer physischen Weltbeschreibung. Bromme, Traugott, 1845.
36. Ritter C. Comparative Geography. Edinburgh and L.: W. Blackwood and sons, 1865.
37. Toffler A. Future Shock. L.: Bodley Head, 1970.
38. Toffler A., Toffler H. Revolutionary Wealth. Knopf Doubleday Publishing Group, 2006.



## References

- Animitsa Ye.G. *Goroda Srednego Urala* [Cities of the Middle Urals]. Sverdlovsk, Sred.-Ural. kn. izd-vo Publ., 1975.
- Animitsa Ye.G. Krupneyshie goroda Rossii v kontekste global'nykh urbanizatsionnykh protsessov [The largest Russia's cities in the context of global urbanization processes]. «ARS ADMINISTRANDI» («Iskusstvo upravleniya») – «ARS ADMINISTRANDI» («The Art of Management»), 2013, no. 1, pp. 82–96.
- Animitsa Ye.G., Vlasova N.Yu. *Gradovedenie* [City science]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2010.
- Animitsa Ye.G., Vlasova N.Yu. *Kontseptsiya gorodskikh aglomeratsiy v sovremennoy urbanisticheskoy politike: real'nost' i teoreticheskiy podkhod* [The concept of urban agglomerations in the modern urban policy: the reality and theoretical approach]. Available at: [www.group-global.org/ru/node/1596](http://www.group-global.org/ru/node/1596).
- Animitsa Ye.G., Ivanitskiy V.P., Peshina E.V. *V poiskakh novoy paradigmy regional'nogo razvitiya* [Searching the new paradigm of regional development]. Yekaterinburg, Ural branch of the RAS Publ., 2005.
- Animitsa Ye.G., Sukhikh V.A. *Prostranstvenno-vremennaya paradigma v sotsioekonomike: regional'nyy aspekt* [The space-time paradigm in socio-economics: Regional aspect]. Perm', 2007.
- Animitsa Ye.G. *Regional'noe upravlenie: kurs lektsiy* [Regional management: lectures]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2010.
- Bezrukov L.A. [Space compression: myths and reality]. *Szhatie sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva: novoe v teorii regional'nogo razvitiya i praktike ego gosudarstvennogo regulirovaniya* [Compression of the socio-economic space: the new in the theory of regional development and the practice of its state regulation]. Moscow, Eslan Publ., 2010.
- Veber A. *Teoriya razmeshcheniya promyshlennosti s prilozheniem raboty Shlira «Promyshlennost' Germanii s 1860 g.»* [The theory of industry localization with the application of Schlieren's work "German Industry since the 1860s"]. Leningrad, Moscow, Kniga Publ., 1926.
- Golts G.A. *Transport i rasselenie* [Transport and resettlement]. Moscow, Nauka Publ., 1981.
- Granberg A.G. *Osnovy regional'noy ekonomiki* [The fundamentals of regional economy]. Moscow, GU VShE Publ., 2004.
- Yermak S. V odnoy zemlyanke [In one dugout]. *Ekspert Ural – Expert. The Urals*. Available at: <http://expert.ru/ural/2014/28/v-odnoj-zemlyanke/>.
- Zabelin I.M. *Ocherki istorii geograficheskoy mysli v SSSR (1917–1945 gg.)* [Essays of the history of geographical thought in the USSR (1917–1945)]. Moscow, Nauka Publ., 1989.
- Zubarevich N.V. Aglomeratsionnyy effekt ili administrativnyy ugar [Agglomeration effect of administrative frenzy]. *Rossiyskoe ekspertnoe obozrenie – Russian Expert Review*, 2007, no. 4-5(22), pp. 11–13.
- Izhguzina N.R. Kontseptual'nye aspekty ponyatiya «gorodskaya aglomeratsiya»: aktual'nye tendentsii [Conceptual aspects of the term «urban agglomeration»: current trends]. *Perspektivy nauki – Science Prospects*, 2014, no. 6(57), pp. 25–34.
- Izhguzina N.R. Raschet uslovno ischislennogo valovogo aglomeratsionnogo produkta (na primere krupnykh aglomeratsiy Sverdlovskoy oblasti) [Calculating imputed gross agglomeration product (using the cases of large agglomerations of Sverdlovsk oblast)]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – Journal of Economic Theory*, 2015, no. 2, pp. 59–65.
- Knyagin V. *Kontseptsiya prostranstvennogo razvitiya v RF. Prilozhenie k dokladu «Rossiya. Prostranstvennoe razvitie»* [The concept of spatial development in the RF. Annex to the report "Russia. Spatial development"]. Oftsial'nyy sayt "Russkiy arhipelag" – Official website "Russian archipelago". Available at: [www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/development/supplement/](http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/development/supplement/).
- Lappo G.M. Kontseptsiya opornogo karkasa territorial'noy struktury narodnogo khozyaystva: razvitie, teoreticheskoe i prakticheskoe znachenie [The concept of the support frame of the territorial structure of the national economy: development, theoretical and practical importance]. *Izv. AN SSSR. Ser. geogr. – Izvestiya of the Academy of Sciences of the USSR. Series "Geography"*, 1983, no. 5, pp. 16–28.
- Leyzerovich Ye.Ye. K voprosu o kolichestvennoy otsenke ekonomiko-geograficheskogo polozheniya promyshlennogo predpriyatiya [On the quantitative assessment of the economic and geographical situation at an industrial enterprise]. *Kolichestvennye metody issledovaniya v ekonomicheskoy geografii: sb. dokl. na seminarakh* [Quantitative Research Methods in Economic Geography: Collection of reports at the seminar]. Moscow, 1964. Pp. 62–89.
- Lyubovniy V.Ya. *Problemy regulirovaniya razvitiya gorodov i gorodskikh aglomeratsiy v usloviyakh restrukturizatsii ugol'noy promyshlennosti (zarubezhnyy i otechestvennyy opyt)* [Problems of development regulation of cities and urban agglomerations in the conditions of the restructuring of the coal industry (foreign and domestic experience)]. Moscow, Ekon-Inform Publ., 2015.
- Mironenko N.S., Sorokin M.Yu. *Faktory szhatiya geograficheskogo prostranstva* [Factors of geographical space compression]. *Geografiya – Geography*, 2001, no. 48.
- Pashinskaya N.N. [Space compression: methods, models and examples of application in transport geography]. *Szhatie sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva: novoe v teorii regional'nogo razvitiya i praktike ego gosudarstvennogo regulirovaniya* [Compression of socio-economic space: the new in the theory of regional development and practice of its state regulation]. Moscow, Eslan Publ., 2010.
- Pivovarov Yu.L. *Alternativnaya kontseptsiya makroregional'nogo razvitiya Rossii: szhatie intensivno ispol'zuemogo prostranstva* [The alternative concept of macro-regional development of Russia: compression of intensively used space]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya – World of Russia. Sociology. Ethnology*, 1996, no. 2, vol. 5, pp. 63–74.
- Ridevskiy G.V. [Three models of space compression and regional polarization as the process of space compression at national level]. *Szhatie sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva: novoe v teorii regional'nogo razvitiya i praktike ego gosudarstvennogo regulirovaniya* [Compression of socio-economic space: the new in the theory of regional development and practice of its state regulation]. Moscow, Eslan Publ., 2010.
- Skutin V.A. O rasselenii trudyashchikhsya v gorodakh Urala [On resettlement of the workforce in the Ural cities]. *Sotsial'no-ekonomicheskije problemy razvitiya transportnykh sistem gorodov: tez. dokl. Vtoroy obl. ekon. konf. (15–17 iyunya 1988 g.)* [Social and economic problems of development of urban transport systems: abstracts of the Second Regional Econ. Conf. (June 15–17, 1988)]. Sverdlovsk. Sverd. obl. Sovet NTO; SINKh Publ., 1988.
- Skutin V.A. [Urban agglomeration as a research object of transport system of a large city (the case study of the city of Yekaterinburg)]. *Sotsial'no-ekonomicheskije problemy razvitiya transportnykh sistem gorodov i zon ikh vliyaniya: mat-ly VII Mezhdunar. (desyatoy Ekaterinburgskoy) nauch.-prakt. konf.* [Social and economic problems of development of transport systems of cities and areas of their influence: Proc. of the VIIth Int. (the Xth in Yekaterinburg) sci.-pract. conf.]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2001.
- Skutin V.A. O mezhselennykh svyazyakh Sverdlovskoy gorodskoy aglomeratsii [On the inter-settlement relations of the Sverdlovsk urban agglomeration]. *Razmeshchenie proizvoditel'nykh sil Urala* [Placement of the productive forces of the Urals]. Sverdlovsk, SINKh Publ., 1974.
- Skutin V.A. Osobennosti formirovaniya i puti perspektivnogo razvitiya rasseleniya Sverdlovskoy gorodskoy aglomeratsii [Special features of formation and ways of perspective development of resettlement of the Sverdlovsk urban agglomeration]. *Razvitie proizvoditel'nykh sil Urala* [Development of the productive forces of the Urals]. Sverdlovsk, SINKh Publ., 1977.
- Skutin V.A. *Urbanizatsiya i okruzhayushchaya sreda* [Urbanization and environment]. Sverdlovsk, USU Publ., 1982.
- Surnina N.M. *Prostranstvennaya ekonomika: problemy teorii, metodologii i praktiki* [Spatial economics: problems of theory, methodology and practice]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2003.

## References

31. Tarkhov S.A. *Evolyutsionnaya morfologiya transportnykh setey* [Evolutionary morphology of transport networks]. Smolensk, Moscow, Univer-sum Publ., 2005.
32. Tatarkin A.I., Kozlova O.A., Timashev S.A., Bushinskaya A.V. Issledovanie dinamiki struktury valovogo munitsipal'nogo produkta [The study of the dynamics of the structure of gross municipal product]. *Bezopasnost' kritichnykh infrastruktur i territoriy – The Safety of Critical Infrastructures and Territories*, 2012, vol. 3, no. 1, pp. 59–64.
33. Treyvish A.I. [Space compression: interpretation and models]. *Szhatie sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva: novoe v teorii regional'nogo razvitiya i praktike ego gosudarstvennogo regulirovaniya* [Compression of socio-economic space: the new in the theory of regional development and practice of its state regulation]. Moscow, Eslan Publ., 2010.
34. Harvey D. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge, MA: Blackwell, 1990.
35. Humboldt A. *Kosmos. Entwurf einer physischen Weltbeschreibung*. Bromme, Traugott, 1845.
36. Ritter C. *Comparative Geography*. Edinburgh and L.: W. Blackwood and sons, 1865.
37. Toffler A. *Future Shock*. L.: Bodley Head, 1970.
38. Toffler A., Toffler H. *Revolutionary Wealth*. Knopf Doubleday Publishing Group, 2006.



► **КУРИЛОВА Елена Владимировна**  
Кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой туристического  
бизнеса и гостеприимства

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-42  
E-mail: elenak.64@mail.ru



► **ТАНЧЕВ Живко Добромиров**  
Старший преподаватель кафедры  
туристического бизнеса и гостеприимства

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-42  
E-mail: sportzhivko@gmail.com

#### Ключевые слова

БОЛГАРИЯ  
ВЪЕЗДНОЙ ТУРИЗМ  
МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ  
ПРОБЛЕМЫ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА  
ПЕРСПЕКТИВЫ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА

#### JEL classification

L83

## Тенденции, проблемы и перспективы развития въездного туризма в Болгарии

### Аннотация

В статье рассматриваются ключевые тенденции развития въездного туризма в Болгарии с 2012 по 2015 г. Представлен перечень 10 стран, дающих наибольшие потоки туристов. Показано, что страны Европейского союза остаются самыми значимыми для въездного туризма в Болгарии. Анализируются доходы от международного туризма в Болгарии, отмечается противоречивость тенденций развития туризма в различные периоды времени. Уделяется внимание проблемам, препятствующим развитию болгарского туризма. Представлены возможности решения проблем и перспективы развития въездного туризма. Дается прогноз потока туристов в Болгарию до 2030 г.

Востребованность какой-либо туристической дестинации зависит от того, какими ресурсами, лежащими в основе предлагаемых путешествиям турпродуктов, она располагает [1].

Туризм в Болгарии имеет свои традиции, которые являются результатом статуса страны как международного туристского субъекта. Сформировавшись еще в начале социалистического периода, туристический образ Болгарии имеет яркие черты, которые, хотя и сильно ориентированы на летний морской отдых, могут способствовать укреплению ее международного имиджа (в первую очередь на территории Восточной Европы и государств, образовавшихся после распада СССР). Туризм объявлен приоритетным направлением государственной политики, получает значительное место в культурной дипломатии. Он тесно переплетен с участием в конкурсах по принятию крупных культурных и спортивных мероприятий, с проведением Болгарией пользующейся мировым признанием (ООН, ЮНЕСКО и ЮНИСЕФ) Детской Ассамблеи «Знамя мира», международного фестиваля «Золотой Орфей» и др. Выгоды от привлекательного туристического образа страны укрепляют ее политические и экономические позиции как в рамках бывшего пространства СЭВ, так и в международном сообществе в целом. Однако, проводя сравнительную параллель с субъектами конкуренции, следует признать, что туристический образ Болгарии, хотя и приобрел международную известность, по ряду объективных причин, касающихся более скромного туристического потенциала страны, относительно позднего ее выростания в

качестве международной туристической дестинации и более ограниченных возможностей в управлении геоинформацией, не достиг еще уровня привлекательности, который подпитывает «топофилию» таких дестинаций, как Италия, Франция, Испания, Греция [5; 9].

Начиная с 1990 г. в Болгарии произошли значительные изменения в организации и географической направленности международного туризма, которые значительно ослабили «рычаги» воздействия в этом секторе. Туризм сегодня является отраслью с ведущими позициями в национальной экономике, которая к 2014 г. обеспечивала почти 14% ВВП. Однако его фактическое влияние (прямое и косвенное) на экономику значительно больше, потому что многие производственные и сервисные виды деятельности в значительной степени зависят от туризма [2].

Управление, регулирование и контроль туризма в Болгарии осуществляются в соответствии с Законом о туризме, принятым Парламентом страны в марте 2013 г.

Закон упорядочивает общественные отношения с:

- управлением, регулированием и контролем туристической деятельности, услуг и объектов;
- туристическим районированием страны, созданием, устройством и организацией управления туристическими районами;
- полномочиями государственных органов, территориальных органов исполнительной власти и туристических объединений по формированию и проведению политики устойчивого развития туризма.

## Inbound Tourism in Bulgaria: Trends, Problems and Prospects

### Abstract

The article considers the key trends in the development of inbound tourism in Bulgaria from 2012 until 2015. A list of the top 10 countries with the highest number of arrivals of visitors to Bulgaria is presented. It is demonstrated that the EU countries provide the majority of inbound tourists to Bulgaria. The authors analyze revenue from international tourism in Bulgaria and highlight the inconsistency of tourism development trends in different time periods. The special attention is paid to the problems hampering the development of tourism in Bulgaria. The paper outlines the opportunities to resolve the existing problems and reviews the prospects of inbound tourism development. The authors give the forecast for the inflow of tourists to Bulgaria until 2030.

Цели Закона о туризме:

- обеспечение условий для устойчивого развития туризма и конкурентоспособного национального туристического продукта;
- создание условий для развития специальных видов туризма – культурного, лечебно-оздоровительного, SPA- и велнес-туризма, сельского, экотуризма, конгрессного, детского и молодежного, приключенческого, спортивного, охотничьего, гольф-туризма и др.;
- введение единых критериев для осуществления туристической деятельности и предоставления туристических услуг;
- обеспечение защиты потребителей туристических услуг.

Согласно Закону, въездной туризм – это путешествия в пределах государства лиц, не проживающих постоянно на территории этого государства. Въездной туризм является активным источником поступления иностранной валюты, оказывающим влияние на платежный баланс страны [10].

По мнению Т. Горчевой, въездной туризм в Болгарии имеет тенденцию к повышению количества иностранных туристов начиная с 2005 г. [3].

Динамика въезда иностранных туристов в Болгарию в 2012–2014 гг. представлена на рис. 1.

Видно, что с 2012 по 2014 г. количество туристов, посетивших Болгарию, увеличилось с 6 897 484 до 7 310 845 чел. (на 5,99%).

Отмечается заметное увеличение числа туристов из Молдовы – на 71,4%; Китая – на 70,4%; Беларуси – на 67,7%; Швейцарии – на 55,8%; Турции – на 49,2%; Израиля – на 35,8%; Бельгии – на 33,5%.

Поток туристов из России увеличился на 9,9%.

В то же время имеется тенденция к сокращению количества туристов из Ирландии – на 71,8%; Венгрии – на 36,7%; Словении – на 21,4%; Дании – на 20,2%; Великобритании – на 7,1% [6].

В период с 2012 по 2014 г. страны Европейского союза оставались самыми значимыми для въездного туризма

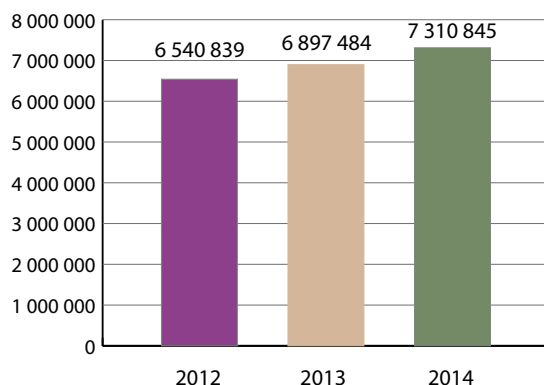


Рис. 1. Количество иностранных туристов, посетивших Болгарию, чел.

► **Yelena V. KURILOVA**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor,  
Head of Travel Business and  
Hospitality Dept.

**Ural State University of Economics**  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-27-42  
E-mail: elenak.64@mail.ru

► **Zhivko D. TANCHEV**  
Sr. Lecturer of Travel Business and  
Hospitality Dept.

**Ural State University of Economics**  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-27-42  
E-mail: sportzhivko@gmail.com

### Keywords

BULGARIA  
INBOUND TOURISM  
DEVELOPMENT MECHANISMS  
PROBLEMS OF INBOUND TOURISM  
PROSPECTS OF INBOUND TOURISM

### JEL classification

L83



Таблица 1 – Динамика туристских прибытий в Болгарию, % общего количества туристов

Страна	2012	2013	2014
Румыния	14,3	13,65	13,0
Греция	14,2	13,56	14,1
Германия	9,9	9,9	9,8
Россия	9,1	9,88	9,0
Македония	5,9	5,8	5,6
Турция	4,5	5,5	6,0
Сербия	4,2	4,4	4,3
Украина	3,9	4,3	3,7
Великобритания	4,04	3,7	3,4
Польша	3,7	3,4	3,5
Прочие	26,26	25,91	27,6
Итого:	100,0	100,0	100,0

Составлено по: Министерство туризма Болгарии – статистическая информация. URL: [www.tourism.government.bg/bg/kategorii/statisticheski-danni](http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/statisticheski-danni).

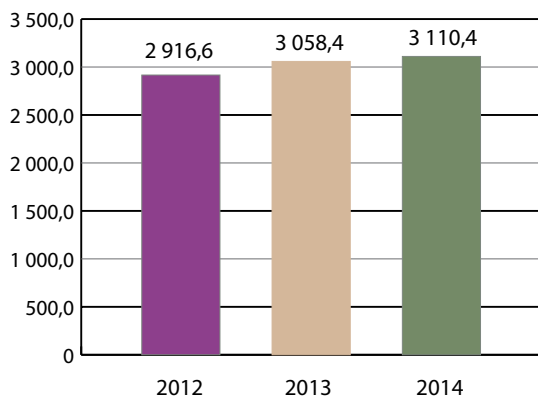


Рис. 2. Доходы от международного туризма в Болгарии, млн евро\*

\* Составлено по: Министерство туризма Болгарии – статистическая информация. URL: [www.tourism.government.bg/bg/kategorii/statisticheski-danni](http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/statisticheski-danni).

в Болгарии; их граждане составляли 63,2% общего количества туристов в 2012 г. (4 131 908 чел.); 60,5% – в 2013 г. (4 174 580 чел.) и 60,6% – в 2014 г. (4 428 332 чел.).

В табл. 1 представлен перечень стран, из которых чаще всего приезжают туристы в Болгарию.

Другая характерная особенность в период с 2012 по 2014 г. – рост доходов от международного туризма в Болгарии (рис. 2).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что туризм в Болгарии в указанный период успешно развивался [6].

Однако в 2015 г. ситуация значительно изменилась. В Болгарии отмечается снижение числа российских туристов на 25%, что объясняется падением курса российского рубля к евро и политикой Болгарии.

Болгарский туризм теряет и туристов из западноевропейских стран – из Германии, Скандинавских стран и Восточной Европы.

По словам министра туризма Болгарии Николины Ангелковой, прилагаются исключительные усилия для возвращения российских туристов.

Болгария, на фоне новой смены курса валют, рассмотрела уменьшенный вариант визового сбора [2; 5; 8]. С 1 января 2016 г. стоимость визы для россиян снизилась с 35 до 10 евро<sup>1</sup>. Кроме того, власти страны объявили этот туристический сезон «свободным от дактилоскопии», т.е. визы будут оформляться по-старому, без необходимости сдавать биометрические данные [4]. Готовятся к открытию дополнительные болгарские визовые центры в России. В настоящий момент их количество 21. По инициативе Министерства туризма Болгарии ведутся переговоры с Европейской комиссией о возможности выдачи всем туристам, приезжающим в страну, виз по прибытии<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Болгария пообещала Российским детям бесплатные визы. URL: <http://obzor.westsib.ru/news/474679>.

<sup>2</sup> Болгария планирует выдавать туристам визы по прибытии // Актуальные новости. URL: [www.actualnews.org/obshestvo/47599-bolgariya-planiruet-vydavat-turistam-vizy-po-pribytii.html](http://www.actualnews.org/obshestvo/47599-bolgariya-planiruet-vydavat-turistam-vizy-po-pribytii.html).

Проблемы в отношениях между Россией и Турцией могут способствовать увеличению количества российских туристов в Болгарии, но нужно искать компромисс.

С одной стороны, необходимо провести продуманную кампанию и вернуть российских туристов, а с другой – не потерять турецких, количество которых прошлой зимой увеличилось на 30%.

За период с 2014 по 2015 г. для развития туризма в Болгарии были предприняты очень важные шаги:

- в июне 2014 г. правительством Болгарии совместно с владельцами бизнеса была разработана Стратегия развития туризма на следующие 16 лет;

- в конце 2014 г. создано Министерства туризма с активно работающей командой;

- принят новый нормативно-правовой акт о категоризации средств размещения и питания, который является основой для повышения качества туристических услуг. На основании этого документа повысились требования к гостиницам 4 и 5 звезд с целью увеличения количества платежеспособных туристов и продажи высококачественного продукта без компромисса. Была проведена категоризация кемпингов и введены минимальные требования к ним (наличие электричества и воды). Введена система Hotelstars Union – она удобна как туристам, так и отельерам, позволяя адекватно сравнивать отели разных стран, участвующих в системе [5].

Стратегия развития туризма, о которой говорилось выше, содержит в себе долгосрочные пошаговые планы по привлечению инвестиций, развитию внутригосударственного туризма, подготовке профессиональных кадров и персонала, который будет задействован в туристической отрасли. Все эти мероприятия смогут значительно улучшить имидж болгарского туризма.

Согласно Стратегии Болгария выйдет на ведущую позицию в пятерке главных туристических государств в Центре и на Востоке Европы. По планам, Болгария станет территорией круглогодичного туризма, отличающейся ярко выраженной этнической идентичностью, культурными и природными памятниками.

Ключевая идея Стратегии – диверсификация, а не только акцент на сезонный туризм.

Кроме того, на территории Болгарии будет создано туристическое предложение, адресованное лицам старше 65 лет, поскольку именно увеличение продол-

Таблица 2 – Основные проблемы болгарского туризма

Проблемы	Пути решения
Отсутствует ясный имидж Болгарии как туристической дестинации	Создание ясного имиджа Болгарии как туристической дестинации
Нескоординированная рекламная деятельность из-за плохого финансирования государственной туристической администрацией, недостаточно эффективные маркетинговые кампании для продвижения Болгарии как туристической дестинации	Активные национальные маркетинг и реклама туризма
Неустойчивое развитие болгарского туризма	Туристическая деятельность, которая позволяет сохранить на длительный срок природные, культурные и социальные ресурсы и способствует экономическому развитию и благоденствию людей
Выраженная сезонность туризма (сильная зависимость от морского туризма)	Диверсификация туризма и ограничение влияния сезонного фактора
Недостаточно развитая инфраструктура во внутренней части страны (аэропорты, дороги, общественный транспорт)	Создание специализированной туристической инфраструктуры для развития новых и альтернативных туристических продуктов
Недостаточное государственное регулирование туристического бизнеса	Эффективный государственный контроль, поддержка туризма и уменьшение объемов серой экономики в туризме
Недостаточное планирование в использовании территории (чрезмерное строительство, территориальная концентрация туристических производственных ресурсов и продуктов, строительство во время сезона)	Наложение государством запрета на чрезмерное строительство в туризме (особенно во время сезона)
Изменчивость нормативных документов, определяющих правила туристического бизнеса в стране	Совершенствование и создание постоянной нормативно-правовой базы туристической деятельности
Неэффективная система планирования, набора, подбора, мотивации и профессионального развития кадров в туризме	Введение обязательных программ для повышения квалификации менеджеров в туризме
Низкая степень готовности к встрече и обслуживанию туристов	Профессиональное обучение персонала с акцентом на практику

- увеличение количества польских туристов, приезжающих через туроператора TUI, на 40%;
- увеличение количества английских туристов, приезжающих через туроператора TUI, на 30%;
- в первый раз после 4–5-летнего перерыва организация туроператором Thomas Cook туров в г. Бургас;
- увеличение числа полетов турецких авиалиний в Софию и Варну до 3 раз в день.

По данным Всемирной туристской организации (UNWTO) ожидается среднегодовой рост международных туристических поездок в мире на 3,3% до 2030 г. В том случае, если Болгария успеет разработать новые турпродукты, можно ожидать, что туристические поездки в страну будут отмечать среднегодовой прирост на 4% до 2020 г. и на 3% за период с 2020 по 2030 г. В соответствии с этими прогнозами и при прочих равных условиях можно ожидать, что в 2020 г. Болгария привлечет более 9 млн иностранных посетителей, а в 2030 г. – более 12 млн<sup>2</sup>.

Развитие въездного туризма и увеличение потока туристов в Болгарию напрямую зависит от усилий по использованию традиционных ресурсов и формированию новых турпродуктов на основе реализации Концепции устойчивого и альтернативного туризма. ■

жительности активной жизни является одной из наиболее значимых тенденций, влияющих на современный мировой туризм. Данной возрастной группе будут предложены: бальнеологические курорты, а также культурный, экологический и сельский туризм.

Согласно Стратегии в Болгарии в кратчайшие сроки будет разработана программа, реализация которой сделает государство благоприятным для проживания людей, возраст которых превысил 50 лет. Главной мотивацией для переезда в Болгарию может стать высокая продолжительность жизни наряду с низким уровнем расходов на проживание [7; 9].

Далее следует уделить внимание главным проблемам болгарского туризма и путям их решения (табл. 2).

Самыми развитыми видами туризма в Болгарии являются: морской – 52,4%; горнолыжный – 16,2%; культурно-исторический – 11,1%; SPA-туризм – 6,6%; экотуризм – 4,2%; конгрессный туризм – 4,1%.

Болгария находится на втором месте после Исландии по количеству источников минеральной воды. В стране открыто более 600 источников, представлены почти все типы минеральных вод, встречающихся по всему миру.

Более слабо представлены, но тоже являются перспективными видами туризма сельский, винный, приключенческий (Болгария находится на третьем месте после Чехии и Словакии по потенциалу развития приключенческого туризма среди развивающихся стран<sup>1</sup>), событийный, кемпинг, гольф и охотничий туризм.

По прогнозам Министерства туризма Болгарии в 2016 г. ожидается:

- увеличение количества туристов, посетивших Болгарию летом, на 5–10%;
- увеличение количества российских туристов на 30%;

<sup>1</sup> Болгария заняла третье место в индексе развивающихся направлений приключенческого туризма // Ассоциация туроператоров. URL: [www.atorus.ru/news/newstof/new/30761.html](http://www.atorus.ru/news/newstof/new/30761.html).

<sup>2</sup> Стратегия для устойчивого развития туризма в Болгарии 2014–2030. URL: [www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&id=902](http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&id=902).

## Источники

1. Артемьева О.А., Вапнярская О.И., Платонова Н.А. Особенности спроса на туристские продукты, основанные на искусственной аттракции // Маркетинг услуг. 2010. № 3. С. 214–226.
2. Георгиев Г., Василева М. Система защищенных территорий в Болгарии и туризм // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Т. 10. Вып. 3. С. 76–86.
3. Горчева Т.В. Международный туризм. Велико Тырново: Изд-во «Фабер», 2009.
4. Конкурентоспособность туристской дестинации / М. Нешков, С. Маринов, В. Казанджиева и др. Варна: Изд-во «ФИЛ» ООД, 2013.
5. Кръстев В. Модели туристской регионализации мирового пространства и место Болгарии в них // Проблемы географии. 2013. Кн. 1–2. С. 17–33.
6. Маринов С. Менеджмент туристской дестинации. Варна: Наука и экономика, 2015.
7. Маринов С. Современные тенденции развития глобального туризма. Бургас: Ун-т «Проф. Д-р Асен Златаров», 2014.
8. Маринов С. Стратегия для природосообразного туризма в природном парке «Странджа». Варна: Наука и экономика, 2014.
9. Маринов С. Теория и история развития туризма. Велико Тырново: Изд-во «Фабер», 2011.
10. Нешков М. Туристская политика. Варна: Изд-во «Славена» ООД, 2012.

## References

1. Artem'eva O.A., Vapnyarskaya O.I., Platonova N.A. Osobennosti sprosa na turistskie produkty, osnovannye na iskusstvennoy attraktsii [Peculiarities of the demand for tourism products based on artificial attraction]. *Marketing uslug – Marketing of Services*, 2010, no. 3, pp. 214–226.
2. Georgiev G., Vasileva M. Sistema zashchishchennykh territoriy v Bolgarii i turizm [The system of protected areas in Bulgaria in terms of the implementation of the concept of sustainable and alternative tourism]. *Vestnik NGU. Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki – Vestnik of NSU. Series: "Socio-Economic Sciences"*, 2010, vol. 10, iss. 3, pp. 76–86.
3. Gorcheva T.V. *Mezhdunarodnyy turizm* [International tourism]. Veliko Tyrnovo, Faber Publ., 2009.
4. Neshkov M., Marinov S., Kazandzhieva V. et al. *Konkurentosposobnost' turistskoy destinatsii* [Competitiveness of a tourist destination]. Varna, FIL OOD Publ., 2013.
5. Krstev V. Modeli turistckoy regionalizatsii mirovogo prostranstva i mes-to Bolgarii v nikh [Models of tourist regionalization of the world space and the place of Bulgaria]. *Problemy geografii – The Problems of Geography*, 2013, book 1–2, pp. 17–33.
6. Marinov S. *Menedzhment turistskoy destinatsii* [Management of tourist destination]. Varna, Nauka i ekonomika Publ., 2015.
7. Marinov S. *Sovremennye tendentsii razvitiya global'nogo turizma* [Modern trends in global tourism development]. Burgas, Un-t «Prof. D-r Asen Zlatarov» Publ., 2014.
8. Marinov S. *Strategiya dlya prirodosobraznogo turizma v prirodnom parke «Strandzha»* [The strategy for nature-aligned tourism in the nature park "Strandzha"]. Varna, Nauka i ekonomika Publ., 2014.
9. Marinov S. *Teoriya i istoriya razvitiya turizma* [Theory and history of tourism development]. Veliko Tyrnovo, Faber Publ., 2011.
10. Neshkov M. *Turistskaya politika* [Tourism policy]. Varna, Slavena OOD Publ., 2012.

## Актуальные экономические аспекты стандартизации в Российской Федерации

В развитых странах инновационное развитие, основанное на достижениях научно-технического прогресса, обеспечивает значительную часть роста внутреннего валового продукта [10; 12].

Стандарты, как источник информации, представляют собой форму передачи накопленного опыта в сфере технологии материального производства и оказания услуг, которая сложилась в ходе развития промышленного производства. В мире, где нет стандартов, выполнение даже повседневных действий затруднительно [6]. История развития промышленного производства показала, что именно стандарты являются эффективным способом обобщения достижений науки и техники и основой их широкого внедрения. По широте применения стандарты могут различаться (табл. 1).

Международные, региональные и межгосударственные стандарты создают основу совместимости технологий, применяемых в разных странах при производстве продукции и услуг. К настоящему моменту накоплен значительный опыт применения стандартов при решении различных экономических проблем на основе обобщения инноваций как технического, так и управленческого характера. Чем более наукоемкой и сложной является продукция, тем более востребована стандартизация [11].

В России одной из сильных сторон организации работы предприятий была действующая система государственных

стандартов в разнообразных сферах, в том числе в сфере организации производства. В советский период стандарты были обязательны для применения. Нарушение требований обязательных стандартов было поставлено в один ряд с нарушением законодательства. В тяжелый период начала 40-х годов XX века, в период Великой Отечественной войны, стандарты внесли свой весомый вклад в обеспечение превосходства отечественного оружия [9]. В настоящее время продолжается формирование законодательства в сфере стандартизации, которое, с одной стороны, не противоречило бы международному принципу добровольности применения требований стандарта, а с другой – способствовало бы правовой заинтересованности органов власти, бизнеса и потребителей в реальной ответственности за недобросовестное применение нормативных документов [7]. Например, согласно данным агентства «Роспотребнадзор» свыше 30% всех заболеваний в России связано с употреблением в пищу некачественной продукции. В соответствии с данными различных исследований доля продуктов низкого качества на пищевом рынке, в том числе фальсификатов, может составлять до 70% [3]. Принятый летом 2015 г. закон № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» открывает путь для более эффективного правового регулирования стандартизации, что позволит упорядочить защиту интересов



**ШАРАФУТДИНОВА Елена Николаевна**  
Кандидат химических наук, доцент  
кафедры управления качеством

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-82  
E-mail: shen17@yandex.ru

### Ключевые слова

СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
КАЧЕСТВО  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

### Аннотация

В статье рассмотрены аспекты эффективности бизнеса с позиций его взаимодействия с техническим законодательством. Стандарты, как способ обобщения достижений науки и техники, составляют основу их широкого внедрения в производственный процесс. Чем более наукоемкой и сложной является продукция, тем более востребована стандартизация. Стандарты содержат требования к потребительским характеристикам продукции и услуг, т.е. к их качеству. Представляя собой источники параметров качества продукции, они влияют на процессы организации производства и способствуют развитию предприятия и повышению его конкурентоспособности. Деятельность по регулированию вопросов качества производимой продукции связана с потребностями экономики как с точки зрения конкурентоспособности отдельного предприятия, так и с точки зрения повышения эффективности экономики в целом. Стандартизация способствует росту внутреннего валового продукта в различных отраслях экономики.

Таблица 1 – Виды стандартов в зависимости от широты применения

Вид стандарта	Определение понятия
Международный	Стандарт, принятый международной организацией и предназначенный для широкого применения в различных странах
Региональный	Стандарт, принятый региональной организацией по стандартизации. Региональная организация в данном случае объединяет страны одного географического или экономического региона мира
Межгосударственный	Стандарт, принятый для применения в двух или более странах на основании договора
Национальный	Стандарт, принятый для применения в отдельной стране
Стандарт организации	Стандарт, принятый для применения в отдельной организации

### JEL classification

L23, L59, O39



► **Yelena N. SHARAFUTDINOVA**  
 Cand. Sc. (Chem.), Associate Professor of  
 Quality Management Dept.

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-82**  
**E-mail: shen17@yandex.ru**

### Keywords

STANDARDIZATION  
 ECONOMIC DEVELOPMENT  
 QUALITY  
 BUSINESS EFFICIENCY  
 ORGANIZATION OF PRODUCTION

### Abstract

The article discusses some aspects of business efficiency from the point of view of its interaction with the technical legislation. Standards are tools for integration of science and technology achievements into the production processes. The demand for standardization is dependent on the degree of complexity and research intensity of products. Standards contain requirements for consumer properties of products and services, i.e. their quality. Representing the quality management parameters, they influence the processes of production, encourage the development of an organization and enhance its competitiveness. Activities on regulating the issues of products quality are associated with the necessity to increase both the competitiveness of a particular enterprise and the efficiency of economy as a whole. Standardization contributes to the growth of gross domestic product in various sectors of economy.

отечественных производителей и потребителей<sup>1</sup>.

В соответствии с нормами Федерального закона № 184-ФЗ «О техническом регулировании» задачами стандартизации являются обеспечение научно-технического прогресса, технической и информационной совместимости, взаимопроникновение технологий, знаний и опыта, накопленных в разных отраслях экономики<sup>2</sup>. Важнейшим вопросом, определяющим успешность экономиче-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании».

## Topical Economic Aspects of Standardization in the Russian Federation

Таблица 2 – Логика применения норм стандарта организации в производственном процессе [5]

Последовательность	Содержание этапа
Шаг 1	Наличие в документации на изделие однозначной информации о требуемых значениях, методах определения и контроля основных характеристик
Шаг 2	Определение необходимого объема обязательных контрольных мероприятий
Шаг 3	Подтверждение качества как вероятности того, что свойства серийной продукции не ниже заявленных в стандарте

ского, технологического и социального развития Российской Федерации на ближайшую и среднесрочную перспективу, является вопрос качества в самом широком смысле этого слова<sup>3</sup>. Одна из стратегических целей развития национальной системы стандартизации – улучшение качества жизни населения страны [6]. Стандартизация служит одним из инструментов управления в этой сфере, так как стандарты содержат требования к потребительским характеристикам продукции и услуг.

Понятие «качество» имеет прикладное значение, связанное с определениями внешних и внутренних свойств предмета. Деятельность по регулированию вопросов качества производимой продукции связана с потребностями экономики. В свете набирающих ускорение инновационных процессов актуальность регулярного анализа документов национальной системы стандартизации становится насущной необходимостью [8]. Кроме продукции, свойства которой установлены действующими национальными стандартами ГОСТ и ГОСТ Р, на рынке в настоящее время широко представлены изделия, производимые в соответствии со стандартами организации (СТО). Возможность стандартизации продукции на предприятии-производителе – отличительная черта современного российского технического законодательства. Необходимо, чтобы содержание стандарта организации было продиктовано запросами потребителей, а логика примене-

ния его требований не вела к снижению качества (табл. 2).

Стандартизация призвана обслуживать производство продукции и услуг, поэтому в законе № 184-ФЗ «О техническом регулировании» установлены нормы, предусматривающие разработку стандартов для применения в отдельной организации. В этой области показателен опыт ООО «Полипласт-УралСиб». Продукция данного предприятия, синтетические клеевые материалы (СКМ), пользуется широким спросом в различных отраслях промышленности: мебельной, текстильной, лакокрасочной и т.д. В качестве нормативной документации для производства применяются как национальные стандарты, так и стандарты, разработанные на предприятии. В табл. 3 представлена информация о применении продукции данного предприятия и документах, регулирующих процесс ее производства.

Более 55% объема производства на данном предприятии составляет продукция, которая производится в соответствии со стандартами организации. Основанием для начала процесса разработки СТО или ТУ и постановки на производство нового вида синтетического клевого материала являются результаты обратной связи с предприятиями-потребителями. При проектировании и разработке новой марки СКМ учитываются все факторы, содействующие тому, чтобы ее характеристики и показатели соответствовали потребностям заказчика. На предприятии разработан алгоритм внедрения в производство новых видов продукции (см. рисунок).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 24 сентября 2012 г. № 1762-р «Концепция развития национальной системы стандартизации Российской Федерации на период до 2020 года».

Таблица 3 – Сферы применения продукции ООО «Полипласт-УралСиб»

Марка клея	Область применения	Нормирующий документ
Д51С	Производство вододисперсионных материалов: клеев ПВА, шпатлевок, грунтов, вододисперсионных и декоративных красок. В качестве полимерной дисперсии для производства спичек. Производство связующего для плит огнеупорных теплоизоляционных	ГОСТ 18992-80
Д51В	Производство вододисперсионных материалов: клеев ПВА, шпатлевок, грунтов, вододисперсионных и декоративных красок. В качестве полимерной дисперсии для производства спичек	
ДФ 51/15В	Производство окон, дверей, мебели из древесины. Производство бумаги, картона и гофрокартонной упаковки. В качестве полимерной дисперсии для полиграфического производства (переплетно-брошюровочные работы)	
ДФ51/15С	В технологиях сращивания и прессования древесины. Производство бумаги, картона и гофрокартонной упаковки. В качестве полимерной дисперсии для полиграфического производства (переплетно-брошюровочные работы). Применение в обувном и кожгалантерейном производстве (искусственные кожи)	
ДД 50/15С	Производство окон, дверей, мебели из древесины. Производство бумаги, картона и гофрокартонной упаковки. Производство полимерной дисперсии для полиграфического производства (переплетно-брошюровочные работы)	ТУ 2241-001-25031183-06
ПОЛИПЛАСТ И-4 «Гидро»	В составе для сращивания древесины и склейки всех типов соединений (шпунтовые, шиповые, зубчатые и т.д.). Производство оконных и дверных блоков, клееного бруса, мебели, столярных изделий, которым требуются повышенная влагостойкость и высокая прочность соединения (ответственная склейка)	
ПОЛИПЛАСТ ПРОФ 110 ПОЛИПЛАСТ ПРОФ 310	В упаковочной промышленности	
ПОЛИПЛАСТ ПРОФ 205	В мебельной промышленности. Производство дверей и дверных полотен. Производство деревянных лестниц	ТУ 2241-003-58042865-2011

Таблица 4 – Оценка потенциала предприятия для выпуска нового вида продукции

Этап оценки	Содержание работ
1	Определение потребностей заказчика в СКМ с новыми свойствами в зависимости от изменения технологии
2	Отчет отдела маркетинга об исследованиях рынков СКМ и тенденциях в их развитии
3	PEST-анализ в отношении нового вида продукции
4	Анализ требований международных или национальных стандартов в отношении нового вида продукции
5	Заявка в отдел технического сопровождения продукции
6	Оценка ресурсов предприятия для разработки и внедрения в производство нового вида продукции

Таблица 5 – Вклад стандартов в ВВП в различных видах экономической деятельности

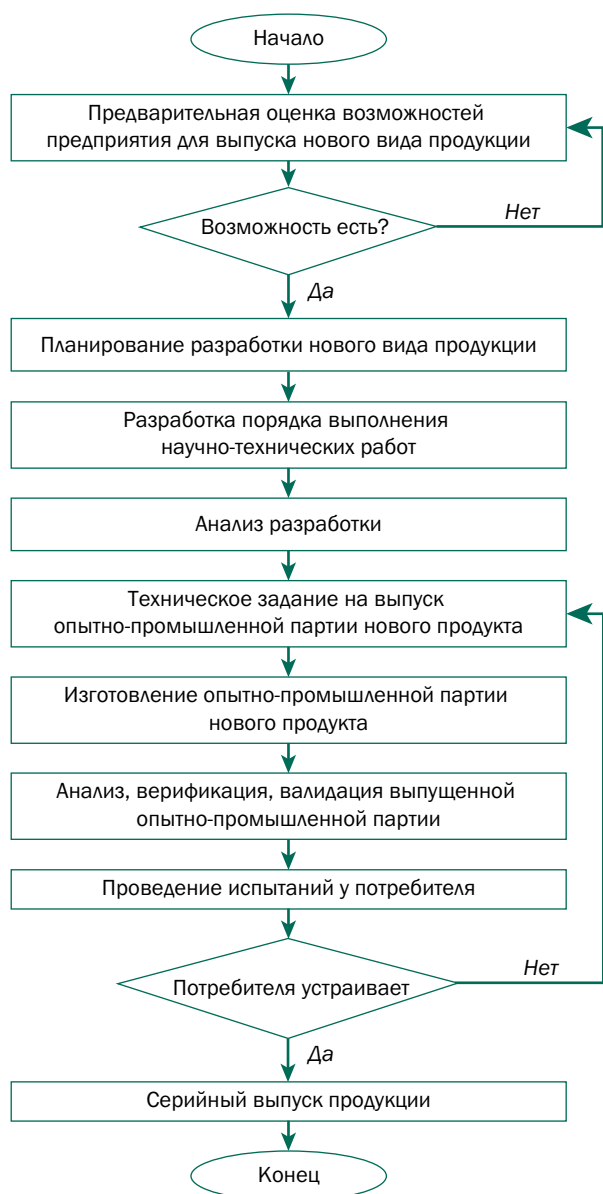
Отрасль	Доля вклада, %
Добыча полезных ископаемых	39
Обрабатывающие производства	25
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	11
Оптовая и розничная торговля и сопутствующие виды услуг	10
Транспорт и связь	5
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	4
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	2
Гостиницы и рестораны	2
Строительство	1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0,5

Главное условие установления новых показателей качества – их востребованность на рынке. Предварительная оценка актуальности нового вида продукции и возможностей предприятия для ее выпуска осуществляется в порядке, отраженном в табл. 4.

Алгоритм организации производства новых видов продукции на предприятии, в силу его востребованности в производственном процессе, стандартизован в форме стандарта организации СТО 01-7.3-2012 «Процесс разработки и постановки на производство новых видов продукции».

Опыт данного предприятия подтверждает, что разработка и внедрение стандартов организации направлены на повышение удовлетворенности внешних потребителей. Стандартизация на предприятии, способствующая расширению ассортиментной линейки продукции, оказывает прямое влияние на организацию производства и повышает конкурентоспособность предприятия.

Следующий вызов для экономического развития страны – ожидаемая новая волна технологических изменений, которая повысит значение инноваций



Алгоритм разработки и постановки на производство новых видов продукции

в социально-экономическом развитии и, вероятно, снизит влияние традиционных факторов роста. В ближайшее десятилетие развитые страны перейдут к формированию новой технологической базы экономических систем, основанной на использовании новейших достижений в области биотехнологий, информатики и нанотехнологий, в различных сферах. Для России наличие научно-исследовательского потенциала и высокотехнологичных производств предоставляет условия для обеспечения технологического лидерства по ряду важнейших направлений<sup>1</sup>. Для инновационной продукции законом введена упрощенная процедура принятия предварительных национальных стандартов<sup>2</sup>. Новый механизм позволяет шире вовлечь бизнес в деятельность по стандартизации в национальном масштабе, что будет способствовать повышению конкурентоспособности

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».

Таблица 6 – Среднегодовой вклад национальных стандартов различных отраслей в ВВП [2]

Отрасль	Среднегодовой рост количества стандартов, %	Вклад в ВВП, %
Добыча полезных ископаемых	1,14	0,81
Обрабатывающие производства	2,02	0,93
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	9,38	1,88
Оптовая и розничная торговля и сопутствующие виды услуг	5,73	1,03
Транспорт и связь	8,47	0,76
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	4,36	0,31
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	12,86	0,51
Гостиницы и рестораны	19,40	0,78
Строительство	7,27	0,15
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	5,28	0,05

выпускаемой продукции и эффективности бизнеса. Стандартизация способна внести свой вклад в обеспечение роста реального сектора экономики. Исследования показали, что на один доллар США, затраченный на работы по стандартизации, можно получить до 500 дол. [4].

Проведена оценка влияния национальных стандартов Российской Федерации на ВВП в различных отраслях экономики [1; 2]. Вклад национальных стандартов в ВВП показан в табл. 5.

В качестве модели для данных исследований была выбрана функция Кобба-Дугласа с дальнейшими преобразованиями, в рамках которой применен рост фонда национальных стандартов за период с 2004 по 2012 г. как фактор научно-технического прогресса [2]. С помощью данной функции определяли влияние стандартизации на технологические аспекты развития производства и повышения эффективности бизнеса. Рассчитан среднегодовой вклад национальных стандартов различных отраслей в ВВП. Комплексные данные приведены в табл. 6.

Наибольший вклад отмечен в отрасли «Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг», что объясняется низким начальным уровнем стандартизации и высококонкурентной средой в данной отрасли. В таких условиях стандарты становятся весомым инструментом достижения конкурентных преимуществ по качеству и объему услуг в этой сфере.

Таким образом, стандарты, как источники параметров качества продукции, влияют на процессы организации производства и способствуют развитию предприятия. Правильно организованные процедуры установления требований к техническим характеристикам продукции и процессов ее производства повышают эффективность и конкурентоспособность бизнеса. Стандартизация способна внести свой вклад в обеспечение роста реального сектора экономики, особенно в условиях ускорения инновационных технологических изменений и развития наукоемких отраслей экономики. ■

## Источники

1. Аронов И.З., Ильина Е.В., Зажигалкин А.В. Оценка эффективности национальной стандартизации // Стандарты и качество. 2014. № 3. С. 24–28.
2. Аронов И.З., Ильина Е.В., Зажигалкин А.В., Максимова О.В. Модель планирования и управления фондом национальных стандартов // Стандарты и качество. 2015. № 10. С. 56–60.
3. Арутюнян С.Ю., Родина В.В., Сильва Р.С. Качество российской продукции как один из факторов развития экономики // Стандарты и качество. 2015. № 11. С. 50–53.
4. Версан В.Г., Аронов И.З. Что даст закон о стандартизации российскому бизнесу? // Стандарты и качество. 2015. № 5. С. 16–20.
5. Еременко Д.Б. Стандарт – пустая форма или основа для оценки? // Стандарты и качество. 2015. № 10. С. 33–36.
6. Номура Дж., Сяоган Ч., Чжао Х. Стандарты – универсальный международный язык // Стандарты и качество. 2015. № 10. С. 2.
7. Окрепилов В.В., Шелищ П.Б. Управление качеством жизни на основе применения инструментов стандартизации // Стандарты и качество. 2015. № 7. С. 74–76.
8. Пугачев В.М., Федосеева Н.А., Исаев А.С. Актуализация документов национальной системы стандартизации // Стандарты и качество. 2015. № 10. С. 48–49.
9. Хроника стандартов Победы // Стандарты и качество. 2015. № 5. С. 40–41.
10. Шолкин В.Г. «Стандартизация-Инжиниринг» – инновационный путь развития // Стандарты и качество. 2014. № 1. С. 28–31.
11. Шолкин В.Г. Инжиниринг – путь к модернизации экономики // Стандарты и качество. 2014. № 12. С. 54–56.
12. World Economic Forum, 2015. The Global Competitiveness Report 2015–2016. URL: [www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2015-2016](http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2015-2016).

## References

1. Aronov I.Z., Il'ina Ye.V., Zazhigalkin A.V. Otsenka effektivnosti natsional'noy standartizatsii [Assessing the efficiency of national standardization]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2014, no. 3, pp. 24–28.
2. Aronov I.Z., Il'ina Ye.V., Zazhigalkin A.V., Maksimova O.V. Model' planirovaniya i upravleniya fondom natsional'nykh standartov [Model of planning and management of the national standards fund]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 10, pp. 56–60.
3. Arutyunyan S.Yu., Rodina V.V., Sil'va R.S. Kachestvo rossiyskoy produktsii kak odin iz faktorov razvitiya ekonomiki [Quality of Russia's products as one of the factors of economic development]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 11, pp. 50–53.
4. Versan V.G., Aronov I.Z. Chto dast zakon o standartizatsii rossiyskomu biznesu? [What is the use of the law on standardization to Russian business?]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 5, pp. 16–20.
5. Yeremenko D.B. Standart – pustaya forma ili osnova dlya otsenki? [Standards: a blank form or the basis for evaluation?]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 10, pp. 33–36.
6. Nomura Dzh., Syaogan Ch., Chzhao Kh. Standarty – universal'nyy mezh-dunarodnyy yazyk [Standards as a universal international language]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 10, pp. 2.
7. Okrepilov V.V., Shelishch' P.B. Upravlenie kachestvom zhizni na osnove primeneniya instrumentov standartizatsii [Managing the quality of life through the application of standardization tools]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 7, pp. 74–76.
8. Pugachev V.M., Fedoseeva N.A., Isaev A.S. Aktualizatsiya dokumentov natsional'noy sistemy standartizatsii [Renewing the documents of the national standardization system]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 10, pp. 48–49.
9. Khronika standartov Pobedy [The Chronicle of the Victory standards]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2015, no. 5, pp. 40–41.
10. Sholkin V.G. «Standartizatsiya-Inzhiniring» – innovatsionnyy put' razvitiya [“Standardization-Engineering” is an innovation way of development]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2014, no. 1, pp. 28–31.
11. Sholkin V.G. Inzhiniring – put' k modernizatsii ekonomiki [Engineering; a way to modernization of economy]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2014, no. 12, pp. 54–56.
12. World Economic Forum, 2015. The Global Competitiveness Report 2015–2016. Available at: [www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2015-2016](http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2015-2016).





**ТЕЗИНА Людмила Евгеньевна**  
Аспирант кафедры статистики,  
эконометрики и информационных  
технологий в управлении

**Мордовский государственный  
университет им. Н.П. Огарева**  
430005, РФ, г. Саранск,  
ул. Большевикская, 68  
Тел.: (8342) 47-29-13  
E-mail: ludmilatezina@yandex.ru

#### Ключевые слова

АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС  
ИННОВАЦИЯ  
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА  
ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

#### Аннотация

Рост и реализация агропродовольственного потенциала Российской Федерации должны быть основаны на оценке региональных социально-экономических возможностей и формировании территориальных инновационных моделей продовольственного обеспечения, ориентированных как на достижение параметров продовольственной безопасности, так и на управление развитием сельских территорий. При этом необходимо обеспечить высокий уровень и качество жизни населения, рациональное использование природных, производственных и финансовых ресурсов, стабильное развитие сельскохозяйственного производства. В статье обосновывается значимость инновационной модели развития территориальной агропродовольственной системы, заключающаяся в интеграции усилий сельскохозяйственных производителей, субъектов продовольственного рынка в едином производственно-потребительском цикле для достижения устойчивого продовольственного обеспечения региона и активизации межрегионального продовольственного обмена, усиления экспортно-импортной составляющей, интенсивного экономического роста.

#### JEL classification

**O13, Q18**

## Приоритетные направления инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса региона

На сегодняшний день проблема обеспечения населения страны качественными продуктами питания особенно актуальна. В связи с этим необходимо обратить пристальное внимание на функционирование предприятий агропромышленного комплекса.

В последние годы отмечено быстрое развитие АПК Республики Мордовия. Однако сельское хозяйство отстает в своем социально-экономическом развитии от отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, что негативно сказывается на аграрной сфере региона. Одной из причин такого положения является достаточно низкий уровень инновационного развития сельскохозяйственных предприятий, и как следствие, снижение конкурентоспособности производимой ими продукции. Существующие проблемы разрешимы при реализации модели инновационного развития АПК региона, объединяющей научно-техническую и производственную сферы.

Создание условий для устойчивого социально-экономического развития страны требует разработки и реализации целенаправленной экономической политики, направленной на модернизацию экономики и обеспечение на этой основе экономического роста. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость обновления стратегии и тактики проводимых в стране преобразований. В сложном комплексе назревших перемен одно из ключевых мест принадлежит определению рационального соотношения саморегулирующихся и регулируемых рычагов функционирования рыночной экономики, определению роли государства в обеспечении благоприятных условий хозяйствования как основы социально-экономического развития общества и личности [9. С. 123].

Состояние продовольственного обеспечения показывает острую необходимость реализации целенаправленной социально ориентированной продовольственной государственной политики. Именно государство должно

стать гарантом последовательного осуществления задач хозяйственного регулирования, координировать процессы рыночных преобразований в агропродовольственной системе [3. С. 94]. Кризис сельского хозяйства России связан в первую очередь с невыполнением государством своей регулирующей функции, что и привело к сокращению поддержки отрасли. Исходя из этого основополагающим принципом инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса является повышение роли государства, которое создаст условия для реализации инновационного потенциала АПК [1].

Для оценки роли государства в инвестировании инновационной деятельности предприятий России обратимся к международной статистике. Так, в 2013 г. удельный вес организации, получивших финансирование из средств бюджета, в России составил 22,9% (вырос по сравнению с 2011 г. на 2,3%), в то время как в странах Европы, например, данный показатель превышает российский в 1,5–2 раза (Франция – 49,4%; Нидерланды – 46,9%; Венгрия – 45,6% и т.д.). Интенсивность затрат на технологические инновации (удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг) в России также уступает аналогичному показателю развитых стран. По официальному статистическим данным интенсивность затрат на технологические инновации в России составила 2,9, в то время как, например, в Дании она равна 3,45; Швеции – 2,98; Финляндии – 2,93 [4].

Мы считаем, что первоочередными задачами инновационного управления агропромышленным комплексом региона должны стать:

- рациональное сочетание рыночных методов управления и государственного регулирования инновационной деятельности, учитывающей биологические и социально-экономические особенности отрасли;

## Priority Directions of Innovation Development of Agro-Industrial Enterprises of a Region

- разработка долгосрочной концепции региональной агропродовольственной системы с учетом инновационного подхода;

- совместная разработка научно-исследовательскими институтами и вузами инновационных проектов и их реализации на предприятиях региона;

- выделение бюджетных средств на решение перспективных задач инновационных агропромышленных кластеров;

- создание целевых программ, повышающих мотивацию отдельных агропромышленных сегментов;

- адаптация достижений международного опыта инновационной деятельности предприятий АПК и др.

Инновации в АПК представляют собой реализацию результатов научных исследований и разработок в виде выращивания новых сортов и гибридов растений, освоения эффективных способов земледелия и мелиорации, производства и применения усовершенствованных минеральных удобрений и химических средств, выведения новых пород животных и повышения их генетического потенциала, освоения эффективных технологий заготовки кормов, совершенствования материально-технической базы (машин и оборудования), получения новых способов хранения и переработки агропродукции, призванных повысить конкурентоспособность предприятий агропромышленного комплекса региона [2; 5].

Исходя из вышеизложенного формулируем приоритетные направления инновационного развития предприятий АПК Республики Мордовия в разделении на отдельные подотрасли (растениеводство, животноводство и др.).

В совершенствовании производственного потенциала отрасли решающую роль играет биологический блок инноваций. Основными элементами инновационного развития растениеводства являются селекция и семеноводство. Имеющиеся оценки подтверждают, что значительное повышение урожайности сельскохозяйственных культур мо-

жет быть обеспечено селекционными достижениями. Традиционно в Республике Мордовия выращивают зерновые и зернобобовые (60,5% в структуре всех посевных площадей в 2014 г.): ячмень яровой (30,7%) и пшеница озимая (90,2%); кормовые культуры (28,9%)<sup>1</sup>. К приоритетным направлениям инновационного развития селекции и семеноводства в Республике Мордовия необходимо отнести создание и распространение новых сортов культур, адаптированных к почвенно-климатическим и экономическим условиям региона, повышение их устойчивости к болезням, вредителям и сорнякам. Такие мероприятия позволят повысить урожайность растений, тем самым обеспечив рост конкурентоспособности сельскохозяйственного производства региона.

Говоря о земледелии, необходимо отметить, что научно-исследовательскими институтами РАСХН цель инноваций была сформулирована следующим образом: разработать и освоить в ближайшие годы адаптивно-ландшафтные системы земледелия, которые, с одной стороны, будут обеспечивать производство сельскохозяйственной продукции в требуемых объемах и требуемого качества, с другой – сохранять (а по возможности и увеличивать) экологическую устойчивость агроландшафтов [8. С. 180]. Достижению этой цели должны способствовать разработка методов, обеспечивающих сохранение почв; создание экологически безопасных технологий использования удобрений; внедрение эффективных, ресурсосберегающих способов обработки почвы и т.д. Кроме того, пристального внимания заслуживают мелиоративные мероприятия, включающие в себя обеспечение посевов водой в достаточном количестве; внесение в почву извести, гипса и т.д. для нормализации ее кислотности; рациональное использование осушенных земель. Реализация данного направления инновационного развития АПК призвана повысить качество почв,

<sup>1</sup> Сельское хозяйство Республики Мордовия: стат. сб. / Мордовиястат. Саранск, 2015.

► **Lyudmila Ye. TEZINA**

*Postgraduate of Statistics, Econometrics and Information Technologies in Management Dept.*

**Ogarev Mordovia State University**  
**430005, RF, Saransk,**  
**Bolshevistskaya St., 68**  
**Phone: (8342) 47-29-13**  
**E-mail: ludmilatezina@yandex.ru**

### Keywords

AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX  
 INNOVATION  
 INNOVATION DEVELOPMENT  
 INNOVATION POLICY  
 INNOVATION STRATEGY

### Abstract

Growth and realization of agrofood potential of the Russian Federation have to be based on an assessment of regional socio-economic opportunities and formation of the territorial innovative models of food supply focused on both the achievement of food security parameters and management of rural territories development. At that it is necessary to provide a high quality of life of the population, the rational use of natural, production and financial resources, and a stable development of agricultural production. The importance of the innovative model of development of territorial agrofood system lies in the integration of efforts of agricultural producers and subjects of the foodstuffs market in a single production and consumer cycle in order to achieve a steady food supply of the region and activate interregional food exchange, strengthen the export-import component and promote intensive economic growth.

### JEL classification

**O13, Q18**

и как следствие, урожайность сельскохозяйственных культур.

Немаловажным фактором повышения конкурентоспособности продукции растениеводства является производство и применение минеральных удобрений и химических средств. Так, в Республике Мордовия в 2014 г. сократилось количество внесенных минеральных удобрений на один гектар в целом по всей посевной площади на 30,1% (по сравнению с 2010 г.); зерновых культур – на 30 кг; картофеля – на 16,1%; сахарной свеклы – на 36,0%<sup>1</sup>. Количество внесенных органических удобрений за период с 2010 по 2014 г. имело неоднозначную динамику: в 2010–2012 гг. анализируемый показатель сократился и достиг минимального значения в исследуемом периоде – 482 тыс. т; затем в 2013 г. его значение резко выросло до 707 тыс. т, увеличившись в 1,5 раза; и наконец, в 2014 г. количество внесенных органических удобрений сократилось по сравнению с предыдущим годом на 16,8%<sup>2</sup>.

Органические удобрения хозяйствами республики вносятся в малом количестве. Площадь, удобренная органическими удобрениями, составляет лишь 2,3% общей площади посева. Однако в 2014 г. количество внесенных органических удобрений уменьшилось к уровню 2013 г. на 29,7% и составило 394 тыс. т. И хотя объемы производства минеральных удобрений в стране в настоящее время позволяют значительно увеличить дозы их внесения под сельскохозяйственные культуры, из-за недостатка финансовых средств товаропроизводители не могут приобретать удобрения в необходимых количествах.

Однако многолетняя практика показала, что одно лишь увеличение количества внесенных удобрений не приведет к росту урожая. Только точная их дозировка и соблюдение экологических нормативов позволят увеличить урожайность и качество сельскохозяйственной продукции [7].

В агропромышленном комплексе Республики Мордовия преобладает животноводство, однако в данной отрасли в последние годы наметился спад, преодолеть который можно, лишь внедряя инновационные разработки. Одной из главных проблем в АПК региона становится проблема обеспечения населения республики продуктами животноводства, а перерабатывающих предприятий

– сырьем. Одной из основных причин этому является значительное сокращение численности почти всех видов скота в сельхозорганизациях. Так, за последние 10 лет поголовье крупного рогатого скота уменьшилось на 16,7%, в том числе коров – на 7,9%<sup>3</sup>. Основным направлением инновационного развития скотоводства региона должно стать выведение новых пород скота и выработка мероприятий, обеспечивающих наиболее полную реализацию его генетического потенциала.

Вместе с тем проводимые в республике мероприятия, нацеленные на всестороннюю поддержку деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей, позволили за последнее десятилетие увеличить поголовье овец на 3,9%, свиней – в 2,1, птицы – в 3,9 раза, производство скота и птицы на убой в живом весе – в 4,1 раза, молока – на 44,3%, яиц – в 3,4 раза. Такая положительная динамика позволяет пока животноводству республики иметь прочные конкурентные позиции на рынке внутри страны и перспективы на международных рынках<sup>4</sup>.

Однако проблема обеспечения животноводства кормами высокого качества сохраняет свою актуальность, как в Российской Федерации, так и в Мордовии. Одной из главных причин снижения конкурентоспособности продукции животноводства является несбалансированность рациона по питательным компонентам. В связи с этим требуется выращивание сортов кормовых культур нового поколения; разработка энергоэффективных технологий улучшения кормовых угодий; рациональное освоение неиспользуемой пашни; создание и использование усовершенствованных технологий, позволяющих повысить сохранность кормов [10].

Нестабильная ситуация в производстве сельскохозяйственных культур связана и с состоянием материально-технической базы сельского хозяйства. За годы реформирования сельского хозяйства в результате диспаритета цен и падения покупательной способности сельских товаропроизводителей существенно сократился машинно-тракторный парк. Тяжелое финансовое положение сельскохозяйственных организаций, дисбаланс цен на машины, горючесмазочные материалы, запасные части и выращиваемую продукцию значительно затрудняют приобретение новой техники и эффективное эксплуатирование имеющихся машин.

Так, за период с 1990 по 2014 г. в Мордовии количество тракторов снизилось в 6,1 раза, зерноуборочных комбайнов – в 5,4 раза, в том числе за последние пять лет – на 19,4 и 11,1% соответственно. В результате сложившейся ситуации с 2010 по 2014 г. количество пашни, приходящейся на один трактор, увеличилось на 25,8%, а нагрузка на зерноуборочный комбайн возросла на 12,3%<sup>5</sup>.

Ключевое значение имеет техническое перевооружение агропромышленного комплекса региона, а для этого требуются новые типы тракторов и сельскохозяйственных машин, модернизированные виды уборочной техники. В условиях дефицита технических средств особое значение имеет повышение эффективности их использования, что достигается концентрацией сельскохозяйственной техники в ведении организаций, имеющих высококвалифицированные механизаторские кадры.

Необходимо отметить, что в последние годы в России апробируются высокоточные технологии, использующие спутниковую связь, бортовые компьютеры и др. На основе автоматизированной обработки данных компьютеры вырабатывают решения и передают соответствующие указания работающему агрегату. Подобные инновационные технологии, на наш взгляд, лежат и в основе дальнейшего развития сельского хозяйства.

Главным направлением современного развития перерабатывающих предприятий является усовершенствование оборудования, внедрение прогрессивной техники и технологий, позволяющих получить высококачественную продукцию. Важным фактором инновационного развития АПК должно стать создание устойчивых сырьевых зон для перерабатывающих предприятий на основе кооперации и интеграции. Этого можно добиться лишь в тесном взаимодействии последних с поставщиками сырья. Такое сотрудничество приведет к тому, что сельхозпроизводители будут стремиться выпускать высококачественную продукцию, в то время как перерабатывающие предприятия, заинтересованные в сырьевой базе, будут инвестировать в различные инновационные проекты.

Резюмируя, выделим приоритетные направления инновационного развития предприятий АПК региона, удовлетворяющие современным социально-экономическим потребностям, позволяющие повысить конкурентоспособность про-

<sup>1</sup> Официальный сайт ТО ФСГС по Республике Мордовия (Мордовиястат). URL: <http://mrd.gks.ru/>.

<sup>2</sup> Сельское хозяйство Республики Мордовия.

<sup>3</sup> Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия. URL: <http://agro.e-mordovia.ru/>.

<sup>4</sup> Сельское хозяйство Республики Мордовия.

<sup>5</sup> Там же.

изводимой продукции и усилить агроэкономический потенциал республики:

1) усиление роли государства в развитии инноваций в экономике региона в целом и в агропромышленном комплексе в частности;

2) привлечение стратегических инвесторов в отрасли АПК;

3) модернизация отраслей АПК на основе внедрения продуктовых и технологических инноваций, обеспечение непрерывности разработки и продвижения инновационных проектов на всех этапах их реализации, формирование инновационной инфраструктуры [6];

4) модернизация производственно-технической базы АПК, обновление ос-

новных фондов, обеспечение предприятий новыми видами техники;

5) использование эффективных ресурсосберегающих технологий защиты почвы и обеспечения экологической безопасности;

6) последовательное увеличение темпов роста сельскохозяйственной продукции за счет интенсивных факторов (урожайность культур, продуктивность животных);

7) интеграция сельскохозяйственных производителей и перерабатывающих предприятий как поставщиков и потребителей сырья;

8) повышение уровня и качества жизни населения села;

9) развитие научного и кадрового потенциала АПК; привлечение квалифицированных специалистов к разработкам инновационных продуктов.

Таким образом, инновационный путь развития агропромышленного комплекса региона позволит повысить конкурентоспособность производимой продукции, ее качество, выйти на лидирующие позиции на рынке. Однако проводимые мероприятия требуют своевременного и достаточного вмешательства со стороны государства, выступающего в данной области ведущим органом управления. ■

### Источники

1. Адук Р.Р. Управление инновационным развитием АПК России. М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2011.
2. Зинина Л.И. Агропродовольственная система региона: инновационная стратегия // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 5. С. 82–87.
3. Зинина Л.И., Глухова Т.В. Формирование системы регулирования регионального продовольственного рынка // Регионология. 2010. № 2. С. 93–102.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2015: стат. сб. / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2015.
5. Модернизация механизма устойчивого развития сельских территорий / под ред. Е.Г. Коваленко. М.: Изд. дом Академии естествознания, 2014.
6. Мумладзе Р.Г., Платонов А.В. Эффективность управления инновациями в сельском хозяйстве. М.: Изд-во «Русайнс», 2014.
7. Нехланова А.М., Галсанова Б.С. Система управления инновационной деятельностью в АПК на региональном уровне // Никоновские чтения. 2008. № 13. С. 378–380.
8. Нечаев В.И. Организация инновационной деятельности в АПК. М.: КолосС, 2012.
9. Реализация социальной политики: региональный аспект / под ред. Ю.В. Сажина. Саранск: ЮрЭксПрактик, 2015.
10. Региональная инновационная политика: приоритеты и механизмы развития / под ред. Е.Б. Ленчук. М.; СПб.: Нестор-История, 2013.

### References

1. Aduk R.R. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem APK Rossii* [Management of innovative development of the Russian agricultural sector]. Moscow, OOO «NIPKTs Voskhod-A» Publ., 2011.
2. Zinina L.I. *Agroprodovol'stvennaya sistema regiona: innovatsionnaya strategiya* [Agrofood system of a region: innovation strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2013, no. 5, pp. 82–87.
3. Zinina L.I., Glukhova T.V. *Formirovanie sistemy regulirovaniya regional'nogo prodovol'stvennogo rynka* [Forming the regulation system in the regional foodstuffs market]. *Regionologiya – Regional Science*, 2010, no. 2, pp. 93–102.
4. Gorodnikova N.V., Gokhberg L.M., Ditkovskiy K.A. et al. *Indikatoriy innovatsionnoy deyatel'nosti: 2015* [Indicators of innovation activities. 2015]. Moscow, NIU VShE Publ., 2015.
5. Kovalenko Ye.G. (ed.) *Modernizatsiya mekhanizma ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy* [Upgrade mechanism of the sustainable development of rural areas]. Moscow, Izd. dom Akademii estestvoznaniya Publ., 2014.
6. Mumladze R.G., Platonov A.V. *Effektivnost' upravleniya innovatsiyami v sel'skom khozyaystve* [Effectiveness of innovations management in agriculture]. Moscow, Rusayns Publ., 2014.
7. Nekhlanova A.M., Galsanova B.S. *Sistema upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu v APK na regional'nom urovne* [The control system of innovation activity in agrarian and industrial complex at regional level]. *Nikonovskie chteniya – Nikon's Readings*, 2008, no. 13, pp. 378–380.
8. Nechaev V.I. *Organizatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti v APK* [Organization of innovation activity in agrarian and industrial complex]. Moscow, KolosS Publ., 2012.
9. Sazhin Yu.V. (ed.) *Realizatsiya sotsial'noy politiki: regional'nyy aspekt* [Implementation of social policy: regional aspect]. Saransk, YurEksPraktik Publ., 2015.
10. Lenchuk Ye.B. (ed.) *Regional'naya innovatsionnaya politika: priority i mekhanizmy razvitiya* [Regional innovation policy: priorities and development mechanisms]. Moscow; St. Petersburg, Nestor-Istoriya Publ., 2013.



## ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

### Общие положения

• Для публикации принимаются статьи, соответствующие тематике журнала и настоящим требованиям. Представляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-практической значимостью и новизной.

• Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительного заключения – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

• Статья, отправленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки с ответами автора на замечания рецензента, а также пояснениями всех изменений, сделанных автором.

• Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят студенты и магистранты, не принимаются к публикации.

Общее количество авторов статьи – не более трех.

### Материалы, представляемые авторами в редакцию

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте.

Заявка на публикацию включают следующие файлы:

**1.** Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) 1–3 кода по классификации JEL;
- 2) сведения об авторах на русском языке\*;
- 3) ключевые слова на русском языке (5–8 слов);
- 4) аннотацию на русском языке (100–150 слов);
- 5) название статьи на русском языке;
- 6) текст статьи;
- 7) библиографический список на русском языке.

**2.** Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) перевод сведений об авторах на английский язык;
- 2) перевод названия статьи на английский язык;
- 3) перевод ключевых слов на английский язык;
- 4) перевод аннотации на английский язык;
- 5) перевод библиографического списка на английский язык.

**3.** Файлы с фотографиями авторов. Каждый файл должен быть озаглавлен фамилией автора. К публикации принимаются файлы в форматах JPEG или TIFF с разрешением 300 dpi (точек на дюйм), допускается 200 dpi.

\* **Информация об авторе** должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

### Требования к оформлению рукописи

Максимальный объем статьи не более 25 тысяч знаков на листе формата А4 с полями по 2 см.

Текст набирается через полтора интервала, кегль – 14, гарнитура – Times New Roman.

Все страницы рукописи нумеруются.

Каждая таблица должна иметь название, рисунки – подрисуночную подпись.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Цветовое оформление графических элементов (рисунков, схем) должно использоваться исключительно в практических, а не декоративных целях.

### Требования к списку источников

Список источников оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные источники, затем источники на иностранном языке в порядке латинского алфавита. Ссылки на использованную литературу оформляются квадратными скобками с указанием страницы (опубликованные источники).

Список должен включать не менее 10 источников, большую часть из них должны составлять «литературные» источники (монографии, научные статьи в рецензируемых научных изданиях). Нормативно-правовые документы, статистические материалы в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в сноску. Самоцитирование не должно превышать 10%.

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

При опубликовании статьи заключается лицензионный договор с автором(ами). Бланк договора размещен на сайте журнала <http://upravlennets.usue.ru/>.

### Прием статей:

Уральский государственный экономический университет

620144, Россия, г. Екатеринбург,

ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45, каб. 366

Баусова Юлия Сергеевна

Телефон: (343) 221-26-33

e-mail: [bausova@usue.ru](mailto:bausova@usue.ru)



**ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН  
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ  
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,  
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ**

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН  
В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В НАУЧНУЮ БАЗУ ДАННЫХ  
EBSCO PUBLISHING (USA)

**WWW.USUE.RU  
SCIENCE.USUE.RU  
UPRAVLENETS.USUE.RU**

