

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Управленец

## Upravlenets

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

**№ 5(63)**

**сентябрь–октябрь 2016**

**ТЕМА НОМЕРА**

Эволюция бизнес-модели предприятия

**THE ISSUE SUBJECT**

Evolution of a Business Model of an Enterprise

## 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)

Дятел Евгений Петрович, 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)

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

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)

Yevgeny P. Dyatel, 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)

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

Журнал 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» № 5 (63)/2016

Ответственный редактор: С.В. Орехова

Корректурa: Л.В. Матвеевой

Информация на английском языке: Ю.С. Баусовой

Компьютерная верстка: Ю.С. Баусовой

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 31.10.16  
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 УрГЭУ

СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
<b>ТЕМА НОМЕРА</b> <b>ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>THE ISSUE SUBJECT</b> <b>EVOLUTION OF A BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE</b>
<i>Орехова С.В., Романова О.А.</i>	<i>Svetlana V. Orekhova, Olga A. Romanova</i>
2 Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла	2 Transformation of an Industrial Enterprise's Business Model at Different Stages of the Life Cycle
<i>Дятел Е.П.</i>	<i>Yevgeny P. Dyatel</i>
16 Экономика предприятия vs. экономика фирмы	16 Economics of the Enterprise vs. Economics of the Firm
<b>ЭКОНОМИКА – МЕНЕДЖМЕНТ – МАРКЕТИНГ</b>	<b>ECONOMICS – MANAGEMENT – MARKETING</b>
<i>Ветитнев А.М., Круглова М.С.</i>	<i>Aleksandr M. Vetitnev, Marina S. Kruglova</i>
22 Эффективность управления волонтерским движением в Российской Федерации: методология проведения оценки	22 Efficient Management of the Volunteer Movement in the Russian Federation: An Assessment Methodology
<i>Михненко П.А.</i>	<i>Pavel A. Mikhnenko</i>
29 Структурно-культурный континуум на стадиях жизненного цикла организации	29 Structural-Cultural Continuum at the Stages of the Life Cycle of an Organization
<b>ГОСУДАРСТВО – РЕГИОНЫ – РАЗВИТИЕ</b>	<b>STATE – REGIONS – DEVELOPMENT</b>
<i>Истомина Н.А.</i>	<i>Natalya A. Istomina</i>
38 Оперативность бюджетного планирования в субъекте Федерации в условиях экономической нестабильности	38 Operational Efficiency of Budget Planning in a Federal Subject in the Context of Economic Uncertainty
<i>Щербаков Д.С.</i>	<i>Dmitry S. Scherbakov</i>
44 Оценка целесообразности субсидирования государством процентных ставок по инвестиционным кредитам в машиностроительном комплексе	44 The Expediency of Government Subsidizing of Investment Credits Interest Rates in the Mechanical Engineering Industries
<b>БАНКИ – ФИНАНСЫ – УЧЕТ</b>	<b>BANKS – FINANCES – ACCOUNTING</b>
<i>Трифоновна Т.С.</i>	<i>Tatyana S. Trifonova</i>
49 Концептуальные направления совершенствования процедур санкционирования	49 Conceptual Directions for Improving Sanctioning Procedures
<i>Горохова Д.Г., Попов А.Ю.</i>	<i>Darya G. Gorokhova, Aleksey Yu. Popov</i>
56 Классификация оценки активов: проблемы и решения	56 The Classification of Asset Valuation: Problems and Solutions
<b>СТАТИСТИКА – АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОБЗОРЫ – ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ</b>	<b>STATISTICS – ANALYTICAL REVIEWS – EXPERT COMMENTARY</b>
<i>Курганский С.А.</i>	<i>Sergey A. Kurgansky</i>
62 Идентификация и анализ факторов обменного курса российского рубля	62 Identification and Analysis of the Factors Affecting the Exchange Rate of the Russian Ruble
<b>ПРИКЛАДНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	<b>APPLIED MANAGEMENT</b>
<i>Першин В.К., Кислицын Е.В.</i>	<i>Vladimir K. Pershin, Yevgeny V. Kislitsyn</i>
70 Исследование олигополистического рынка природного газа методами теоретико-игрового моделирования	70 The Study of the Oligopolistic Market of Natural Gas Applying the Methods of Game-Theoretic Modelling



► **ОРЕХОВА Светлана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики предприятий

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-17-21  
E-mail: bentarask@list.ru



► **РОМАНОВА Ольга Александровна**

Доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник

**Институт экономики  
Уральского отделения РАН**  
620014, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Московская, 29  
Тел.: (343) 371-61-66  
E-mail: econ@uran.ru

**Ключевые слова**

УСТОЙЧИВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ  
СТРАТЕГИЯ

**JEL classification**

**D21, D85**

## Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла\*

**Аннотация**

Исследование направлено на выявление специфики структурных элементов и механизмов взаимодействия в бизнес-моделях предприятий промышленности на разных стадиях жизненного цикла. В статье уточнены основные обязательные элементы бизнес-моделей фирмы. Новизна исследования также заключается в том, что объектом анализа выступают традиционные предприятия тяжелой промышленности, которые имеют низкую стратегическую гибкость, но в условиях рыночной турбулентности вынуждены менять формат ведения бизнеса. Данный аспект изучается в работе через призму трансформации бизнес-моделей промышленных предприятий на разных стадиях жизненного цикла.

Авторы делают вывод, что эффективные стратегические изменения архитектуры бизнеса возможны при позиционировании промышленного предприятия как участника технологической платформы при создании потребительской ценности. Уточнение экономической сущности технологической платформы позволило предложить в работе базовую схему бизнес-модели традиционного предприятия тяжелой промышленности.

**ВВЕДЕНИЕ**

На фоне поляризации тенденций развития мирового хозяйства наблюдается дихотомия в российской экономике: с одной стороны, активное использование экспортно-сырьевой базы препятствует формированию инновационных секторов экономики, с другой – без успешного функционирования традиционных отраслей экономики невозможно осуществление полноценных инвестиций в новые, высокотехнологичные производства.

Задачи, стоящие перед российской экономикой сегодня – импортозамещение, переход к шестому технологическому укладу, развитие сферы услуг и параллельная реиндустриализация, – предполагают исследование угроз и возможностей для роста отдельных отраслевых рынков. Изменение государственной промышленной политики в совокупности со значительной турбулентностью российской экономики приводят к тому, что изменение формата ведения бизнеса (business model) становится во главу стратегических приоритетов большинства компаний и служит источником завоевания устойчивых конкурентных преимуществ.

Помимо перманентных изменений рынка, сами фирмы также трансформируются. Для анализа роста и происходящих внутрифирменных изменений

используется концепция жизненного цикла (life cycle theory), согласно которой компании рождаются, взрослеют, стареют и умирают. Предполагается, что структура фирмы, стиль руководства и система управления на каждой стадии жизненного цикла различны. Вместе с тем многообразие подходов к оценке организационных изменений приводит к противоречивым результатам и, следовательно, к неэффективным стратегическим решениям при управлении фирмой на разных этапах ее развития.

В течение последних лет произошло значительное расширение диапазона исследований, посвященных бизнес-моделям. Прежде всего это было вызвано ростом развивающихся рынков, отраслей и компаний, масштабным внедрением новых технологий и их активным использованием в сфере коммуникаций в конце XX – начале XXI века. Данный факт предполагает разработку новых методов создания и предоставления ценности потребителю и другим участникам рыночного взаимодействия [41].

Особый интерес к феномену бизнес-модели как объекту анализа изначально был вызван активным ростом «электронного бизнеса». Однако гораздо более трудной задачей, на наш взгляд, является эффективная трансформация существующих традиционных предприятий

\* Статья написана при поддержке гранта РГНФ №16-02-18009 «Эмпирическое исследование корпоративной демографии в России: структурные изменения, кризисы и жизненный цикл».

# Transformation of an Industrial Enterprise's Business Model at Different Stages of the Life Cycle\*

## Abstract

The current study is aimed at identifying the specific features of structural elements and interaction mechanisms in business models of industrial enterprises at various stages of the life cycle. In the paper the compulsory elements of a firm's business models are specified. The novelty of the research lies in choosing the object of the analysis, i.e. traditional enterprises of the heavy industry that suffer from the lack of strategic flexibility but are forced to adopt new business models under the conditions of market turbulence. In the paper this aspect is examined through the prism of transformation of business models of industrial enterprises at different stages of the life cycle.

The authors have come to the conclusion that effective strategic changes in business architecture are possible if, when creating customer value, an industrial enterprise is treated as a participant of the platform technology. Clarification of the economic essence of the platform technology has allowed the authors to propose a general scheme of a business model of a traditional enterprise of the heavy industry.

## INTRODUCTION

In the context of polar trends in the development of the global economy, there is observed a dichotomy in Russia's economy. On the one hand, increased volumes of raw materials exports hamper the formation of innovative economic sectors. On the other hand, without traditional economic sectors functioning properly it is impossible to make worthwhile investments in modern high-tech industries.

The challenges which Russia's economy faces today include import substitution, transition to the sixth technological mode, development of the service sector and parallel reindustrialization. All these tasks suggest exploring threats and opportunities for the growth of particular sectoral markets. As a result of the changes in the government industrial policy combined with a significant turbulence of the Russian economy, modification of business models becomes the number-one strategic priority of most companies and serves as an instrument for gaining sustainable competitive advantages.

Aside from permanent changes in the market, companies also tend to transform themselves. To analyze the growth and intrafirm changes, the life cycle theory is used. According to this theory, a business passes through several stages – start-up, growth, maturity and decline. A company's

structure, leadership style and management system are believed to differ at each stage of the life cycle. At the same time, the diversity of approaches to the assessment of organisational changes produces contradictory results and, therefore, leads to poor strategic decisions while running the company at different stages of its development.

Over the last years the scope of the studies investigating business models has broadened significantly. This was primarily attributed to the growth of developing markets, sectors and companies, as well as to a massive introduction of advanced technologies and their extensive use in the sphere of communication in the late 20th and early 21st centuries. This fact implies the invention of brand-new methods for creating and delivering value to customers and other participants of market relationships [41].

A particular interest in the phenomenon of the business model as an object of analysis was initially caused by a rapid expansion of e-business. However, a much more difficult task is, in our opinion, to carry out effective transformation of existing traditional enterprises of the heavy industry due to their resource intensity, production facilities requiring substantial investments, and insufficient strategic flexibility.

The purpose of the article is to identify special features of business models of tra-

## Svetlana V. OREKHOVA

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

**Ural State University of Economics  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-17-21  
E-mail: bentarask@list.ru**

## Olga A. ROMANOVA

*Dr. Sc. (Econ.), Professor,  
Chief Researcher*

**Institute of Economics  
(Ural Branch of the Russian Academy  
of Sciences)  
620014, RF, Yekaterinburg,  
Moskovskaya St., 29  
Phone: (343) 371-61-66  
E-mail: econ@uran.ru**

## Keywords

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES  
BUSINESS MODEL  
INDUSTRIAL ENTERPRISE  
LIFE CYCLE  
STRATEGY

## JEL classification

**D21, D85**

\*The paper is supported by the grant of the Russian Foundation for the Humanities (RGNF) No. 16-02-18009 "The empirical study of corporate demography in Russia: structural changes, crises and the life cycle".

тяжелой промышленности в связи с их ресурсоемкостью, необходимостью значительных инвестиций в производственные мощности, низкой стратегической гибкостью.

Целью данной статьи является идентификация особенностей бизнес-моделей традиционных предприятий промышленности на разных стадиях жизненного цикла.

Реализация предложенной цели предполагает уточнение следующих научных задач:

- 1) исследование подходов к трактовке и архитектуре бизнес-моделей фирмы;
- 2) изучение эволюции бизнес-модели фирмы на различных стадиях ее жизненного цикла;
- 3) разработка системной бизнес-модели традиционного предприятия тяжелой промышленности с учетом специфики данного типа организации.

Исследование строится на предположении, что на разных стадиях жизненного цикла предприятия будут демонстрировать различия в формах управления ресурсами и механизмах взаимодействия с контрагентами и институциональной средой. Представляется, что последовательная реализация предложенных задач позволит создать комплексную методику конструирования эффективной бизнес-модели промышленного предприятия.

#### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Появление экономической категории «бизнес-модель» связано с работой Д. Дж. Тиса (см.: [37]) и сосредоточено в области поиска ответов на три ключевых вопроса: почему клиент должен что-либо покупать у компании? каким образом компания может заработать, продавая свой продукт? каковы ключевые действия, которые позволят реализовать план компании? [22].

Как отмечают Д. Е. Климанов и О. А. Третьяк, «понятие “бизнес-модель” неразрывно связано с проблематикой межфирменных взаимодействий, поскольку ценность создается совместно многочисленными компаниями, взаимодействующими на рынке» [2. С. 107]. Потребность бизнеса в целостном понимании всего спектра механизмов, которые используются для создания и предложения ценности потребителю и извлечения доходов от этого, обусловила поиск особого системного теоретического конструкта, объясняющего успешность компаний на рынке.

В зависимости от целей исследования, авторы трактуют категорию бизнес-модели как:

- 1) архитектуру продуктов, услуг и информационных потоков, включающую описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод и источников доходов [38]; набор переменных для создания конкурентного преимущества [27];
- 2) архитектуру бизнеса, т.е. ключевых элементов бизнеса компании и межэлементных отношений [6];
- 3) историю, объясняющую, как работает организация [24];
- 4) логику компании [30] и ее стратегический выбор для создания и использования ценности в сети [35];
- 5) структуру взаимодействия факторной компании с клиентами [2; 24] и с контрагентами в целом [40];
- 6) процесс создания, доставки и присвоения ценности [37], предполагающий определенное содержание и структуру транзакций [9; 19] и наличие определенных способностей организации для взаимодействия и обмена в этом процессе [15; 28];
- 7) набор инструментов для изучения логики бизнеса, оценки ситуации, действий и осуществления инноваций [11; 20], а также для управления активами [34];
- 8) соединение технического потенциала с реализацией экономической ценности [12].

Наиболее известной среди исследований по изучению структуры бизнес-модели является работа А. Остервальдера и др., в которой авторы выделяют девять элементов [29]: сегменты потребителей, предложение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые активности, ключевые партнерства и структура издержек. У Х. Чесбру и Р. Розенблюма главными компонентами являются предложение ценности, сегмент рынка, структура цепочки создания ценности, структура издержек и прибыли, позиция внутри цепочки создания ценности, конкурентная стратегия [12]. Д. Тис выделяет такие элементы, как технологии и свойства продукта, преимущество потребителя при использовании товара, целевые сегменты рынка, потоки доходов, механизмы получения ценности [37].

Вся гамма имеющихся подходов, описывающих содержательный фундамент бизнес-модели как экономической категории, позволяет нам выделить следующие ее обязательные элементы:

1) особый способ (архитектура) ведения бизнеса, который представляет собой:

- схему взаимодействия с другими участниками рынка;
  - способ создания и присвоения ценности, определяющий то, как фирма генерирует экономические ренты;
- 2) создание ценности для клиента, предполагающее наличие набора уникальных ресурсов (отличных от набора ресурсов других компаний), способностей и процессов, которые обуславливают особую структуру издержек;
- 3) предложение ценности, создаваемое с учетом сетевого характера взаимоотношений и баланса интересов различных участников взаимодействия (клиентов, окружающей среды, контрагентов) на рынке, а также роли фирмы в этой сети.

Бизнес-модель может возникнуть случайно или ее выбор будет зависеть от размера издержек, доступа к определенным ресурсам, доступа или ориентации на реализацию конкретных инноваций и технологий, рыночных институтов или институциональной среды функционирования предприятия. Вся совокупность факторов, определяющих конечную архитектуру бизнес-модели, представлена на рис. 1.

#### ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Концепция организационных изменений, включающая и теорию жизненного цикла компании, получила развитие в середине XX века. Согласно данной теории, перемены в компании могут происходить за счет объективного роста и представлять собой проблему (так называемые болезни роста) либо осуществляться осознанно, когда руководство стимулирует нахождение фирмы на конкретной стадии жизненного цикла (как правило, роста или зрелости). В зависимости от стадии меняются организационные характеристики фирмы, поэтому ее руководству требуются различные методы управления [27], что естественным образом меняет всю архитектуру бизнеса.

Необходимо отметить, что в настоящее время существует пестрая мозаика подходов к идентификации стадий жизненного цикла компании. Наибольшую популярность получили модели Л. Грейнера (1972), И. Адизеса (1988), Д. Миллера и П. Фризена (1984), Д. Лестера с соавторами (2003) и др. Детальный анализ сравнительных характеристик этих мо-

ditional industrial enterprises at different stages of the life cycle.

The specified goal is accomplished through performing the following scientific tasks:

1) to examine the approaches to the representation and architecture of a firm's business models;

2) to study the evolution of a firm's business model at different stages of its life cycle;

3) to devise a system business model of a traditional enterprise of the heavy industry given the particularities of organizations of this type.

The research is based on the assumption that at various stages of the life cycle enterprises demonstrate differences in the forms of resource management and mechanisms of interaction with counterparties and the institutional environment. It appears that a consistent implementation of the proposed tasks will allow one to develop an integrated methodology for constructing an efficient business model of an industrial enterprise.

#### CONCEPTUAL BASES OF STUDYING BUSINESS MODELS OF AN ENTERPRISE

The emergence of the economic concept of a business model is associated with D. Teece's publication (see [37]) and focused on providing the answers to three fundamental questions: why should customers buy anything from the company? how can the company make money by selling its products? what are the key actions to be taken to implement the company's plan? [22].

According to D.Ye. Klimanov and O.A. Tretyak, the concept of a business model is inextricably bound up with the problems of intrafirm interactions since value is created by numerous companies cooperating in the market [2. P. 107]. Business lacks a holistic understanding of the entire spectrum of the mechanisms that are used for creating and proposing value to customer and capitalizing on it. That is why there is a need for a system-related theoretical construct justifying a company's success in the market.

Depending on the purposes of the study, the authors might define the category of a business model as:

1) an architecture of products, services and information flows which includes a description of various actors, their roles, potential benefits and sources of income [38]; a set of variables to generate competitive advantage [27];

2) an architecture of business, i.e. the key elements of a company's business and inter-element relations [6];

3) history elucidating how the organization "does business" [24];

4) the business logic of a specific firm [30] and its strategic choices to create and use a value network [35];

5) the structure of a focal firm's transactions with customers [2; 24] and external parties at large [40];

6) the process of creation, delivery and capture of value [37] suggesting the specific content and structure of transactions [9; 19], and certain capabilities of an organization to interact and exchange during this process [15; 28];

7) a set of tools to explore the logic of business, evaluate the situation and actions, introduce innovations [11; 20], as well as manage assets [34];

8) a combination of a technological potential and realization of economic value [12].

In 2005, A. Osterwalder et al. published the most notable study on a business model's structure that distinguishes nine business model building blocks: customer segments, value propositions, distribution channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure [29]. According to H. Chesbrough and R.S. Rosenbloom, the main components of a business model are value proposition, market segment, value chain, cost structure, profit potential, position within the value network, and competitive strategy [12]. D. Teece identified the following elements: product technologies, product features, customers' advantage when using a product, market segments, revenue streams, and value capture mechanisms [37].

A plethora of existing approaches describing the basic content of a business model as an economic category allows us to distinguish its compulsory elements as follows:

1) a special way (architecture) of doing business, which includes:

- a scheme of interaction with other market participants;

- a method of creating and capturing value that determines the way of generating economic rents by a firm;

2) value creation for customers. It requires the availability of a set of unique resources (different from those of the competition), capabilities and processes that underlie a special cost structure;

3) value proposition that should allow for the network nature of relationships and the balance of interests of various participants of interaction (clients, environment,

counterparties) in the market, as well as the role of the firm in this network.

Business model emerges incidentally or is chosen according to total costs, easy access to certain resources, orientation towards introduction of specific innovations and technologies, market institutions or institutional environment, in which the enterprise operates. The overall combination of factors contributing to the final architecture of a business model is presented in Figure 1.

#### TRANSFORMATION OF A BUSINESS MODEL AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE

The concept of organizational change which embraces, in particular, the organizational life cycle theory witnessed a rapid development in the middle of the 20th century. The theory holds that changes in a company occur due to the objective growth and will represent a problem (so-called "growing pains"), or can be induced intentionally if the management team stimulates the firm to enter a definite phase of the life cycle (usually, emerging growth or mature stage). Organizational characteristics of a company vary depending on the stage. Its management, therefore, require various administration methods [27], what naturally alters the entire business architecture.

It is worth noting that today there is a patchwork of approaches to identification of a company's life cycle stages, and the most popular of them are the models proposed by L. Greiner (1972), I. Adizes (1988), D. Miller and P. Friesen (1984), D. Lester et al. (2003) and others. An in-depth analysis of comparative characteristics of these models is performed by G.V. Shirokova et al [7. P. 6–7]. Generally, there are four stages in an organization's life cycle: start-up, emerging growth, mature stage and decline (or renewal/transition).

The classical analysis of an enterprise's transformation at different phases of the life cycle is based on a comparison of its core problems, age, growth rates, type of organizational structure, degree of formalization and development strategy.

We build on the RCOV framework [14. P. 234] to carry out a comparative analysis of a business model's components through the prism of the life cycle theory. The model analyses four blocks: resources and competences (RC), organization (O) of business in the network or within the firm, and value proposition (V). These components determine the structure and the size of costs and revenues of business and thus influence its sustainability. Investigating a number of



Рис. 1. Факторы, определяющие архитектуру бизнес-модели

Источник: составлено авторами.

делей представлен в работе Г.В. Широковой, И.С. Меркурьевой, О.Ю. Серовой [7. С. 6–7]. Обобщенная структура жизненного цикла компании включает четыре стадии: зарождение, рост, зрелость и упадок (или возрождение).

Классический анализ трансформации предприятия на различных стадиях жизненного цикла основан на сравнении его ключевых проблем, возраста, темпов роста, типа организационной структуры, степени формализации и стратегии развития.

Нами в основу сравнительной диагностики компонентов бизнес-модели через призму теории жизненного цикла положена схема RCOV [14. Р. 234]. Схема включает анализ четырех блоков: ценности и сочетания ресурсов и способностей (компетенций) (RC); организации бизнеса в сети или внутри фирмы (O); специфики (ценности) предложения (V). Данные компоненты обуславливают структуру и размер расходов и доходов бизнеса и, следовательно, уровень его устойчивости. Используя материалы ряда известных работ в сфере анализа жизненных циклов организаций (см.: [21; 26]), а также наши прежние исследования [4; 5], мы провели сравнительный анализ элементов бизнес-модели фирмы на разных стадиях ее жизненного цикла (см. таблицу). Для определения типа способности использована классификация Т.Е. Андреевой, В.А. Чайки [1. С. 165–166].

Представляется, что на разных стадиях жизненного цикла компания будет демонстрировать различия в формах управления ресурсами, взаимодействия с контрагентами и институциональной средой.

#### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономическая действительность не только демонстрирует активное использование различных бизнес-моделей, но и требует объяснения и разработки адекватных критериев оценки их успешности.

Многообразие подходов к формированию устойчивых конкурентных преимуществ не позволяет однозначно определить, какой вектор стратегического движения фирмы будет правильным. Представляется, что разработка базовой (рамочной) бизнес-модели, основанной на анализе роли фирмы в сети, даст возможность выявить источники устойчивых конкурентных преимуществ традиционных промышленных предприятий.

Эмпирический анализ примеров и типов бизнес-моделей до сих пор в большей степени сосредоточен в сфере электронного бизнеса (см., например, [10; 16; 23; 25; 32; 38]), где традиционные бизнес-процессы постепенно вытеснялись интернет-технологиями. Ряд исследований обращают внимание на быстрорастущие высокотехнологичные рынки [13; 31; 33; 36]. Вместе с тем внедрение

онлайн торговли, системы интернет-продвижения, электронных сервисов и современного программного обеспечения заставляет пересмотреть «правила поведения» и на традиционных промышленных рынках.

Важно понимать, что российские предприятия тяжелой промышленности чаще всего находятся в стадии зрелости в силу их длительного существования на рынке. Соответственно, главной задачей конструирования эффективной бизнес-модели является как можно большее время нахождения предприятия именно в этой стадии или переход в стадию возрождения.

Кроме того, предприятия тяжелой промышленности характеризуются следующими важными особенностями:

1) значительная ресурсоемкость с длительным сроком окупаемости инвестиционных затрат;

2) высокий порог минимально эффективного выпуска в отрасли, т.е. необходимость значительных инвестиций в производственные мощности;

3) низкая стратегическая гибкость, вызванная слабой продуктовой дифференциацией;

4) значительная привязка к рынкам природных ресурсов;

5) жесткая конкуренция из-за преимущественного ведения бизнеса на глобальных рынках;

6) долгосрочное сотрудничество, регулярность сделок, создание общей ценности, взаимная активность при конструировании взаимоотношений «продавец–покупатель» [3. С. 33];

7) взаимозависимость участников сети из-за вероятности фундаментальной трансформации<sup>1</sup> активов;

8) высокий уровень сложности межорганизационных отношений в результате ограниченного числа партнеров и властной асимметрии;

9) относительно низкая значимость размера транзакционных затрат при выборе партнера.

Анализ эффективности архитектуры взаимодействий между различными участниками рынка возможен на основе методики, представляющей последовательное проведение трех стадий анализа [2]:

1) анализ сети – воспроизведение и визуализация структуры сетевого взаимодействия субъектов рынка, участвующих

<sup>1</sup> Термин «фундаментальная трансформация» означает переход от конкурентной ситуации, которая существует до заключения контракта, к отношениям двусторонней зависимости (термин из [8. С. 117–121]).

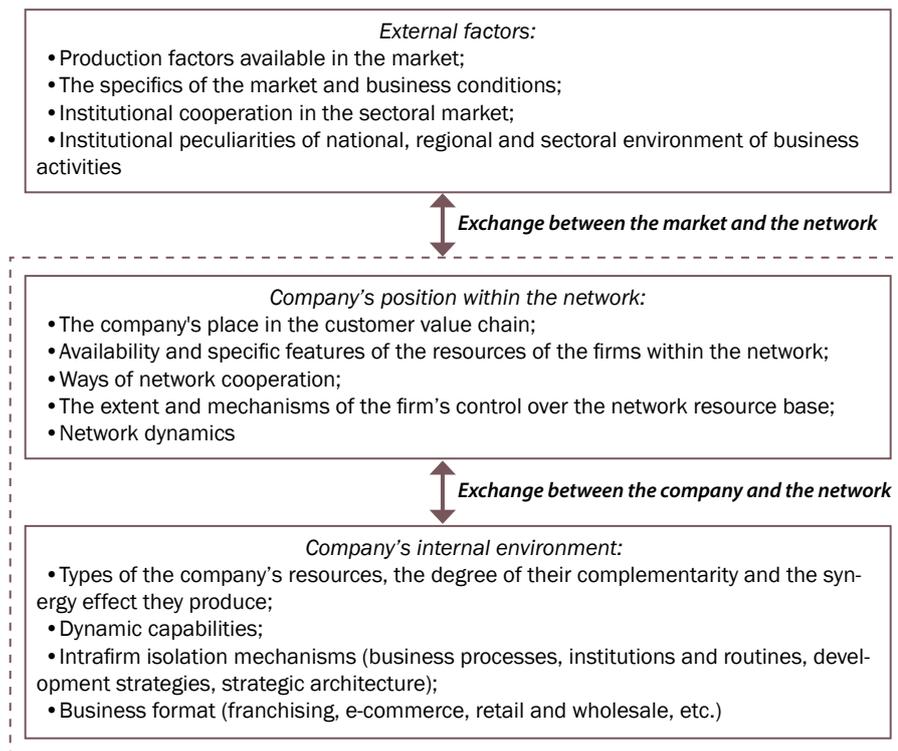


Fig. 1. Factors behind a business model's architecture

Source: compiled by the authors.

influential works in the field of the organizational life cycle analysis (see [21; 26]), as well as our previous publications [4; 5], we have conducted a comparative analysis of the elements of a firm's business model at different stages of the life cycle (see Table). To define the types of competences, we have applied the classification proposed by T.Ye. Andreeva and V.A. Chaika [1. P. 165–166].

It appears that at various stages of the life cycle a company will demonstrate differences in the forms of resource management, interaction with counterparties and the institutional environment.

#### PLATFORM TECHNOLOGY AS AN EFFECTIVE BUSINESS MODEL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Economic reality not only demonstrates the active application of various business models but also requires explanation and development of adequate criteria for evaluating their effectiveness.

A broad variety of approaches to the formation of sustainable comparative advantages does not allow one to discover a proper vector of a firm's strategic development. Designing a fundamental (framework) business model which is based on the analysis of a company's role within the network is believed to provide an opportunity to establish the sources of strong comparative advantages of traditional industrial enterprises.

The empirical analysis of examples and types of business models is still largely concentrated in the field of e-business (see, for instance, [10; 16; 23; 25; 32; 38]), where traditional business processes were gradually displaced by the internet-based technologies. A number of studies draw attention to the fast-growing high-tech markets [13; 31; 33; 36]. At the same time, the introduction of online trading, the system of web promotion, online services and advanced software redefines "the rules of conduct" in the traditional industrial markets as well.

It is important to realize that Russian enterprises of the heavy industry are mostly in the mature stage due to the time they present in the market. Thus, the primary task of an effective business model's construction is to guarantee that the company will be in the mature stage as long as possible or proceed to the renewal (transition) stage.

In addition, enterprises of the heavy industry are characterized by the following important peculiarities:

- 1) significant resource intensity with a long payback period;
- 2) a high threshold of the minimum effective output in the industry, i.e. the need for substantial investments in production facilities;
- 3) insufficient strategic flexibility caused by a low product differentiation;
- 4) heavy dependence on the markets of natural resources;

5) stiff competition due to doing business mostly in the global markets;

6) long-term cooperation, regular transactions, creation of the common value, mutual activity while cultivating relationship "seller-buyer" [3. P. 33];

7) interdependence of the network's participants due to the possibility of the fundamental transformation of assets<sup>1</sup>;

8) high level of complexity of interorganizational relationships as a result of the limited number of business partners and the power asymmetry;

9) relatively low importance of transaction costs when choosing a business partner.

The analysis of the efficiency of the interaction between various market participants can be carried out on the basis of the methodology suggested by D.Ye. Klimanov and O.A. Tretyak [2]. It consists of three consequent steps:

1. The network analysis. Presentation and visualization of the structure of the network interaction between market actors involved in determining, creating and proposing the value to ultimate consumers and simultaneous creating and distributing income between the participants of these processes;

2. The analysis of the mechanisms and forms of interaction between the leading members of the network – all kinds of contracts and institutional constraints which are integral to cooperation of various market actors (for example, distributors and producers);

3. The analysis of the outcomes of intra-firm cooperation on creating, distributing and capturing value on the basis of the assessment of the dynamics and the structure of commodity, information and cash flows; the flow of control and powers emerging as a result of interaction between companies and their position in the market, as well as the flow of consumers who embody a source of funding for the network.

Based on the special features of a heavy industry enterprise, a business model should comply with the following requirements:

1) a business model should be based on resources that the company controls<sup>2</sup> and capabilities it possesses.

<sup>1</sup> The term "fundamental transformation" means a transition from a competitive situation that occurs prior to concluding a contract to the relationships characterized by bilateral interdependence (the term is borrowed from [8. P. 117–121]).

<sup>2</sup> To control, i.e. not necessarily to possess. The detailed rationale behind this position of the authors is given in [4. P. 17].

## Сравнительный анализ элементов бизнес-модели фирмы на разных стадиях ее жизненного цикла

Параметр сравнения	Стадии жизненного цикла				
	1. Зарождение (start-up)	2. Рост (emerging growth)	3. Зрелость (mature stage)	4. Упадок (decline)	5. Возрождение, смена состояния (transition)
	<i>Ресурсы</i>				
Ключевые ресурсы	Финансовые ресурсы. Клиентская база	Человеческий капитал. Физические активы (производительные мощности). Отношенческий капитал	Организационные ресурсы. Технология	Финансовые ресурсы. Физические активы (производительные мощности)	Человеческий капитал. Клиентская база (поиск новых клиентов). Финансовые ресурсы
Инвестиции в ресурсы (ресурсная стратегия)	Минимальные инвестиции (стратегия самообеспечения – bootstrapping strategy), так как инвестиции рассматриваются как возможные потери, или Максимальные инвестиции (рискованная стратегия)	Наращивание активов в собственности бизнеса. Инвестиции в количество сотрудников, новых клиентов и географические связи	Использование ресурсов сети. Стратегия избегания риска. Стратегия равномерного (но не максимального) инвестирования во все виды ресурсов	Сужение границ бизнеса, ликвидация активов или Модернизация физических активов или Объединение активов участников сети (слияние)	Инвестиции рассматриваются в контексте потерь, они направлены на новые технологии и ориентированы на поиск новых рынков, но с учетом постоянного сокращения издержек
	<i>Способности и компетенции</i>				
Тип способностей	«Ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции и определяющие конкурентное преимущество фирмы	Динамические способности, позволяющие трансформировать «ключевые» способности в соответствии с запросами внешней среды	Функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли	Отсутствуют	Динамические способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде
Характер способностей	Статический	Динамический	Статический	–	Динамический
	<i>Организация бизнеса в сети или внутри фирмы</i>				
Ключевые проблемы	Начальное финансирование, генерирование выручки и признание клиентов	Стабилизация роста и надежность производства, удовлетворение возрастающего спроса	Замедление роста, отсутствие особо привлекательных инвестиционных возможностей при наличии средств	Снижение спроса на традиционные продукты бизнеса, отсутствие технической эффективности	Поиск финансовых ресурсов и идей для освоения новых рынков
Механизм управления	Рынок	Сеть (гибрид фирмы и рынка)	Сеть	Фирма	Рынок
Взаимодействие с контрагентами	Инвестиции в клиентскую базу, так как требуется признание со стороны клиентов. Развитие отношений с кредиторами	Инвестиции в клиентов носят приспособленческий характер, так как спрос превышает предложение. Инвестиции в поставщиков и кредиторов	Инвестиции в кредиторов (финансовые ресурсы). Развитие отношений (сети) со всеми заинтересованными сторонами	Инвестиции в кредиторов (финансовые ресурсы). Стратегия взаимодействия с другими контрагентами	Инвестиции в клиентскую базу, так как требуется признание со стороны клиентов. Развитие отношений с кредиторами
Взаимодействие с институциональной средой	Стратегия защиты и реагирования – минимальное выполнение норм во избежание репрессий	Стратегия приспособления и избегания риска	Стратегия приспособления и избегания риска	Стратегия защиты и реагирования	Стратегия защиты и реагирования
	<i>Специфика (ценность) предложения</i>				
Зависимость от поставщиков	Относительно низкая	Высокая из-за роста спроса	Низкая в силу монопольной власти	Высокая в силу необходимости отсрочки платежей за поставки	Относительно низкая
Соотношение транзакционных и трансформационных издержек	Транзакционные превышают трансформационные	Трансформационные превышают трансакционные	Трансформационные превышают трансакционные	Транзакционные превышают трансформационные	Транзакционные превышают трансформационные
Виденты	Предпринимательская (доходы от риска и инноваций)	Предпринимательская. Рикарданская (доходы от владения ограниченными ценными ресурсами)	Предпринимательская. Рикарданская. Монопольная (доходы от рыночной власти). Отношенческая (доходы от работы в сети)	Монопольная (доходы от рыночной власти). Отношенческая (доходы от работы в сети)	Предпринимательская (доходы от риска и инноваций)

Источник: составлено авторами.

Comparative analysis of the elements of a firm's business model at different stages of its life cycle

Parameter	Life cycle stage			
	Start-up	Emerging growth	Mature stage	Decline
	<i>Resources</i>			
Core resources	Financial resources. Clientele	Human capital. Tangible assets (production facilities). Relational capital	Organizational resources. Technologies	Human capital. Clientele (finding new customers). Financial resources
Investments in resources (resource strategy)	Minimum investment (bootstrapping strategy), since investments are regarded as possible losses, or Maximum investment (a risky strategy)	Asset-building. Investment in the number of employees, new clients, and geographical relationships	Use of the network resources. Risk avoidance strategy. Strategy of harmonized (but not maximum) investment in all kinds of resources	Investments are regarded as losses. They are aimed at new technologies and searching for new markets but with the continuous reduction of costs
	<i>Capabilities and competences</i>			
Types of capabilities	Core capabilities forming key competences and determining the comparative advantage of a firm	Dynamic capabilities that allow transforming the core capabilities according to the needs of the environment	Functional (operational) capabilities typical of the majority of the companies in a particular sector	None
Character of capabilities	Static	Dynamic	Static	– Dynamic
	<i>Organization of business in the network or within the firm</i>			
Central problems	Initial funding, revenue generation and customer recognition	Growth stabilization and product reliability, meeting the escalating demand	Slowdown in the growth, absence of attractive investment opportunities despite having available funds	Falling demand for traditional business products, the lack of technical efficiency
Control mechanism	Market	Network (a hybrid of the firm and the market)	Network	Firm
Interaction with counterparties	Investments in expanding clientele inasmuch as customer recognition is required. Building up relationships with creditors	Investments in customers are of adaptive character since demand exceeds supply. Investments in suppliers and creditors	Minimum investments in creditors. Building up relationships (network) with all interested parties	Investments in expanding clientele inasmuch as customer recognition is required. Building up relationships with creditors
Interaction with the institutional environment	Protection and response strategy: reaching minimum possible standards to avoid reprisals	Adaptation and risk avoidance strategy	Adaptation and risk avoidance strategy	Protection and response strategy
	<i>Value proposition</i>			
Dependence on suppliers	Relatively low	High due to escalating demand	Low due to monopoly power	High due to the necessity to defer payments for deliveries
Ratio of transaction and transformation costs	Transaction costs exceeds transformation ones	Transformation costs exceeds transaction ones	Transformation costs exceeds transaction ones	Transaction costs exceeds transformation ones
Type of rent	Entrepreneurial (income from risk and innovation)	Entrepreneurial. Ricardian (income from possessing high-value limited resources)	Entrepreneurial. Ricardian. Monopolistic (income from working within the network)	Entrepreneurial (income from risk and innovation) Relational (income from working within the network)

Source: compiled by the authors.

щих в определении, создании и предложении ценности конечному потребителю и одновременном создании и распределении дохода между участниками этих процессов;

2) анализ механизмов и форм взаимодействия основных участников сети – всех видов контрактов и институциональных ограничений, сопровождающих взаимодействие различных рыночных субъектов (например, торгового звена и производителя);

3) анализ результатов межфирменного взаимодействия по созданию, распределению и присвоению ценности на основе оценки динамики и структуры товарного, денежного и информационного потоков; потока контроля и властных полномочий, возникающих в результате взаимодействия компаний и их позиции на рынке, а также потока потребителей, представляющих источник финансирования сети.

Исходя из особенностей предприятия тяжелой промышленности к бизнес-модели должны предъявляться следующие требования:

1) бизнес-модель должна основываться на ресурсах, которые компания контролирует<sup>1</sup>, и способностях, которыми обладает.

Из пучка имеющихся ресурсов возможно выделение различных сочетаний и комбинаций. Такой интерактивный подход к формированию выбора бизнес-модели позволяет фирме гибко реагировать на любые угрозы внешней среды. Сложность имитации ресурсов рынком автоматически позволяет предприятию добиться устойчивых конкурентных преимуществ;

2) бизнес-модель должна давать четкий ответ на вопрос, какое место промышленное предприятие занимает в цепочке создания потребительской ценности;

3) бизнес-модель должна быть направлена на постоянные изменения рынка и в то же время должна содержать способы динамичного реагирования на изменения внешней среды;

4) бизнес-модель должна быть понятной для реализации.

Выявленные особенности традиционных предприятий тяжелой промышленности позволяют предположить, что в основу эффективной бизнес-модели должна быть положена технологическая составляющая.

<sup>1</sup> Контролирует, т.е. не обязательно имеет в собственности. Подробное обоснование данной авторской позиции представлено в работе [4. С. 17].

Современные исследования успешности крупнейших IT-компаний в качестве одного из базовых источников их конкурентных преимуществ называют создание так называемой «технологической платформы» (platform-technology, industry platform), описанной в работе А. Гавера и М. Кусумано [18]. Держатель технологии – так называемая «компания-медиатор» (или ядро платформы) – обеспечивает взаимодействие в сети всех ее участников.

Технологическая платформа – это особый вид бизнес-модели, основанный на системе инноваций, присущих конкретной экосистеме. Экосистема представляет собой относительно устойчивую открытую или закрытую сеть, объединяющую различные группы участников. Экосистема может включать четыре группы игроков: собственники платформы (контролируют свою интеллектуальную собственность и управление), провайдеры (поддерживают интерфейс для пользователей), производители (создают продукты и обеспечивают предложение) и потребители (используют это предложение и создают спрос) [39. P. 54].

Тип сети определяется двумя параметрами [9]:

- типом инноваций – использование в качестве «технологического ядра» открытых (общий стандарт) или закрытых инноваций;

- ограниченностью количества и доступа участников в сети.

Характер сети определяет специфику ее конкурентных преимуществ. Для открытой сети это количество клиентов, которое в конечном итоге определяет эффект от масштаба. В случае с закрытой сетью участники будут получать рикарданскую ренту за счет владения ограниченными ценными ресурсами.

Традиционная система вертикальной интеграции в отраслях тяжелой промышленности основывается на классической цепи создания стоимости (pipeline business), когда контроль носит линейный характер и от поставщиков сырья «движение ценности» постепенно переходит к производству конечного продукта. Однако чаще всего в такой цепи наиболее эффективно взаимодействуют только смежные звенья, в результате чего качество, цена и другие параметры продукта плохо контролируются и прогнозируются. Из цепи фактически выключен потребитель, для которого, как предполагается, и создается ценность.

В технологической платформе ищутся ключевые факторы конку-

ренции – качество управления сетью, ресурсы участников и новые оценки производительности. Качество транзакций тоже меняется. Обмен и создание ценности для клиента осуществляется не по цепочке, а является результатом одновременного и взаимного обмена всех участников. Данный факт объясняет взаимное стимулирование инноваций производителей и продавцов. Кроме того, инновационные изменения в сети ведут к изменениям всего рынка. Если в рамках одной отрасли существует несколько платформ, то, конкурируя между собой, они продуцируют еще большее количество инноваций<sup>2</sup>.

Технологическая платформа как бизнес-модель предприятий тяжелой промышленности имеет ряд преимуществ для всех участников сети, в том числе малый уровень конкуренции среди смежников и обязательная выгода для всех участников сети вне зависимости от властной асимметрии. Для того чтобы стать участником платформы, компании важно выполнить следующие условия: быть встроенным в единую сеть технологического стандарта и быть способной выстраивать эффективные коммуникации с контрагентами. Представляется, что в силу ограниченного количества покупателей для традиционного промышленного предприятия в большей степени подходит бизнес-модель, основанная на закрытой технологической платформе.

Основа технологической платформы – наличие уникальной технологии, базирующейся на перманентных инновациях всех участников сети. Технология рассматривается в самом обобщенном смысле как совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата в области производства, маркетинга, распределения продукта и т.д.

Важно понимать, что в России используется иной, особый подход к пониманию сущности и значимости технологических платформ для функционирования рынков и экономики в целом. Заседание Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (протокол № 2 от 1 апреля 2011 г.) утвердило Перечень технологических платформ РФ. Технологическая платформа трактуется как коммуникационная площадка для взаимодействия бизнеса, науки, потребителей и государства по вопросам модернизации и научно-тех-

<sup>2</sup> В качестве примера можно привести рынок смартфонов, где две конкурирующие технологические платформы – Андроид и Айфон – обеспечивают постоянное инновационное развитие всему рынку и смежным отраслям.

The available resources can be used in various combinations. Such an interactive approach to the choice of a business model enables a company to respond flexibly to any external threats. Since it is hard for the market to imitate resources, the company achieves by default sustainable competitive advantages;

2) a business model should give a clear answer to the question – what is the place that an industrial enterprise occupies in the customer value chain?

3) a business model should be aimed at constant changes in the market, and at the same time contain ways to respond promptly and adequately to the external changes;

4) a business model should be comprehensible and easy to implement.

The distinguishing features of traditional enterprises of the heavy industry that have been identified allow us to suppose that a technological component should form the basis of an efficient business model.

According to recent studies on business success of the largest IT companies, the creation of the so-called platform technology (industry platform) described by A. Gawer and M. Cusumano [18] is one of the major sources of competitive advantages of platform leaders. A technology holder – the so-called mediator (or the platform core) – ensures cooperation between all participants of the network.

The platform technology is a special type of a business model based on the system of innovations associated with a concrete ecosystem. An ecosystem is a relatively stable, open or closed network bringing together various groups of participants. The ecosystem can incorporate four types of players: the owners of platforms supervise their intellectual property and governance; providers serve as the platforms' interface with users; producers create their offerings and provide supply; and consumers use those offerings to generate demand [39. P. 54].

There are two parameters that define the kind of the network [9]:

1) type of innovation: open (general standard) or closed innovations are used as “the technological core”;

2) the limited number and access of the network's participants.

The nature of the network determines the distinctive features of its comparative advantages. For open networks, they include the number of clients that ultimately creates economies of scale. In the context of closed networks, participants will receive

the Ricardian rent owing to limited valuable resources they possess.

The traditional vertically integrated system in the heavy industry is based on the classic value-chain model: conventional “pipeline” businesses create value by controlling linear activities. Inputs at one end of the chain (for example, raw materials from suppliers) after a series of steps are transformed into the finished product [39]. However, only adjacent links of this chain demonstrate the most fruitful cooperation. As a result, quality, price and other parameters of a product are hard to control and anticipate. Moreover, the consumer, whom the value is created for, is virtually excluded from the chain.

In the industry platform, the central competitive factors such as the quality of network management, participants' resources and novel performance estimates are distorted. The quality of transactions is changed as well. To create and exchange value for the customer, all participants of the value-chain work simultaneously, but not in a fixed order (one by one). That explains the mutual stimulation of innovations of producers and sellers. In addition, innovative changes in the network cause the entire market to adapt. If there are several platforms within the same industry, then, while competing with each other, they produce even more innovations<sup>1</sup>.

The platform technology as a business model of the heavy industry enterprises provides all the network participants with a number of advantages, such as weak competition among adjacent links and proven benefits for all the players regardless of the power asymmetry. To become a member of a platform, it is important for a company to meet the following requirements: be integrated into a single network of technology standard and be capable of establishing effective communication with counterparties. We suppose that a business model based on the closed platform technology is more suitable for traditional industrial enterprises in view of the limited number of clients they have.

The industry platform is based on unique technology derived from constant innovations of all the network participants. In a broad sense, technology is treated as a combination of methods and tools to obtain the intended results in the field of production, marketing, product distribution, etc.

<sup>1</sup> To exemplify this statement, we can mention the global smartphone market, where the two competing industry platforms – Android and iPhone – provide continuous innovation development of the entire market and related industries.

It is important to realize that in Russia there is exercised a distinctive approach to understanding the essence and significance of platform technology in terms of functioning of markets and economy at large. During the session of the Government Commission on High Technology and Innovation, the List of Platform Technologies of the Russian Federation was approved (protocol no. 2 of April 1st, 2011). The platform technology is regarded as a platform for communication and interaction between business and science communities, consumers and the state concerning modernization and scientific-technological development in certain technological directions.

It is worth noting that the Russian ministers were not the first who came up with the idea to assemble a list of platform technologies. There exists a similar index of scientific-technological priorities in the European Union – the European Technology Platform. The state acts as the mediator in this scheme and interprets the content of the platform interrelationships in a way that is different from what is observed in practice.

To create the business architecture based on technology, it is crucial to encourage the development of human and organizational capital of an industrial enterprise and relationship capital within the network. Human capital requires substantial investment due to the necessity to work out a technological component of an industrial enterprise and also perform further continuous alterations to this technology.

At the same time, our previous research prove that Russian business is ready to invest primarily in tangible assets (replacement of fixed assets) and the access to capital (relationships with creditors) [17]. This state of the Russian heavy industry can be referred to as decline (a transition from maturity to decline).

The authors have devised a fundamental logical structure of a business model of an industrial enterprise that takes a form of a platform technology which allows using all sources of sustainable comparative advantages (Figure 2). The participants of the business model are interconnected by mechanisms of interaction that might be based on the technological process of creating and delivering the value (of a product), take the form of an order, deliveries of ordered products, purchase and sale transactions, conclusion and execution of contracts, and contain a variety of horizontal and vertical coordinating tools.

In the authors' view, such a logic of creating industrial platform technologies, pre-

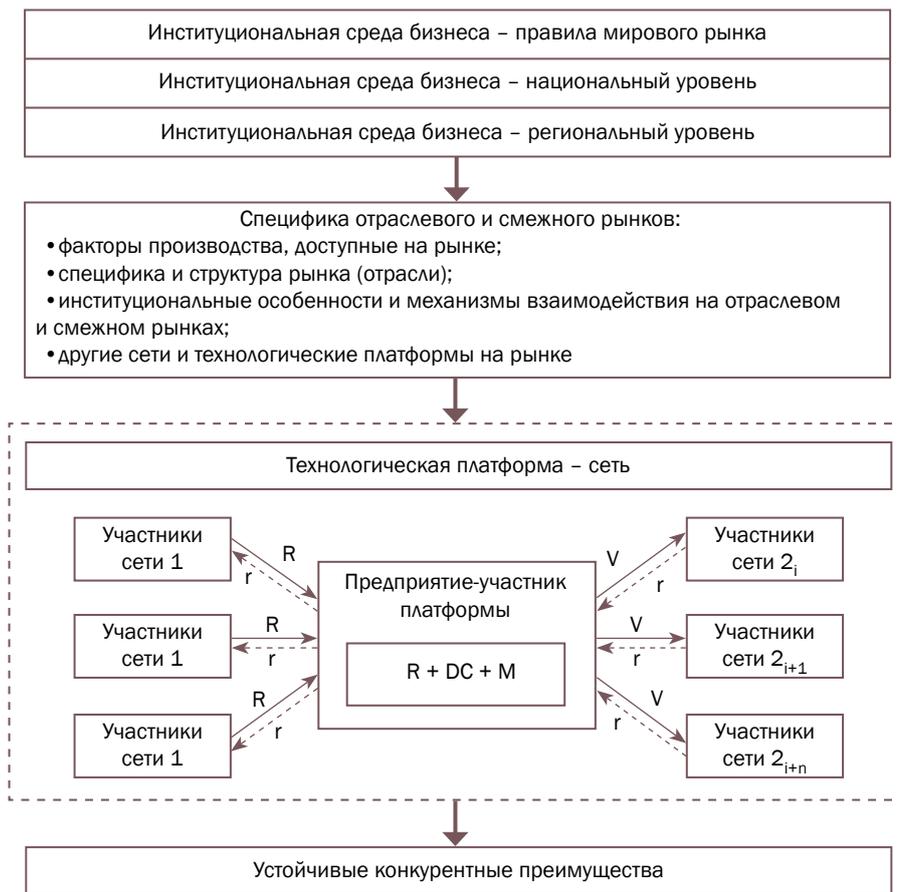


Рис. 2. Базовая логическая структура бизнес-модели формирования устойчивых конкурентных преимуществ промышленного предприятия:

$R$  (resources) – совокупность ресурсов технологической платформы;  $r$  (revenue) – доходы от взаимодействия в сети;  $V$  (value) – предоставляемая клиенту ценность;  $DC$  (dynamic capabilities) – динамические способности предприятия реконфигурировать ресурсы в соответствии с запросами внешней среды;  $M$  (mechanisms) – механизмы взаимодействия предприятия с другими участниками сети; участники сети 1 – участники сети, обеспечивающие или влияющие на создание и предоставление ценности клиенту; участники сети 2 – клиенты;  $i$  – уровень клиентов в цепочке создания и перераспределения дохода

\* Составлено авторами.

нического развития по определенным технологическим направлениям.

Необходимо отметить, что такой «взгляд сверху» не является на 100% «придумкой» российского Правительства. Аналогичный перечень приоритетов существует в Евросоюзе (European Technology Platform). Роль «медиатора» в данной конструкции берет на себя государство, вкладывая в содержание взаимоотношений, возникающих внутри платформы, иной смысл, нежели имеет место на практике.

Для создания архитектуры бизнеса, основанной на технологии, важно развивать человеческий и организационный капиталы внутри промышленного предприятия и отношенческий капитал в сети. Необходимость инвестиций в человеческий капитал обусловлена не только важностью разработки технологической составляющей промышленного предприятия, но и постоянными дальнейшими изменениями данной технологии.

В то же время наши прежние исследования доказывают, что российский бизнес в первую очередь готов инвестировать в физические активы (обновление основных средств) и доступ к финансам (отношения с кредиторами) [17]. Такое состояние российских предприятий тяжелой промышленности может быть классифицировано как упадок (переход от зрелости к упадку).

Разработанная нами базовая логическая структура бизнес-модели промышленного предприятия в виде технологической платформы позволяет использовать все источники достижения устойчивых конкурентных преимуществ (рис. 2). Участники бизнес-модели связаны между собой механизмами взаимодействия, которые могут быть основаны на технологическом процессе создания и предоставления ценности (товара) и принимать форму заказа, выполнения поставок по заказу, осуществления сделок купли-продажи, заключения и выполнения договоров, содержать мно-

жество горизонтальных и вертикальных координаций.

Представляется, что такая логика создания промышленных технологических платформ является основой для успешного развития отраслей тяжелой промышленности.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на определенный прогресс, достигнутый научным сообществом в исследовании содержательного фундамента концепции бизнес-модели, ряд еще не решенных проблем существенно затрудняет ее использование в практике бизнеса. В их числе – отсутствие единого взгляда на понимание сущности бизнес-модели, разнообразие мнений относительно ее осмысления и анализа. Вместе с тем российскому бизнесу и государству требуется осознанный подход к принятию стратегических решений о том, что важно сохранить или развивать.

В данной работе нами были достигнуты следующие научные результаты. Уточнены основные обязательные элементы бизнес-моделей фирмы. К ним относятся особый способ (архитектура) ведения бизнеса, основанный на учете сетевого характера взаимоотношений на рынке и роли фирмы в этой сети, а также наличие у фирмы набора уникальных ресурсов, способностей и процессов. Бизнес-модель может возникать случайным образом или зависеть от размера издержек, доступа к определенным ресурсам, доступа или ориентации на реализацию конкретных инноваций и технологий, рыночных институтов или институциональной среды функционирования предприятия.

Новизна исследования также заключается в том, что объектом выступают традиционные предприятия тяжелой промышленности, которые в условиях рыночной турбулентности вынуждены менять формат ведения бизнеса. Для таких предприятий характерны значительная ресурсоемкость с длительным сроком окупаемости инвестиционных затрат, низкая стратегическая гибкость, значительная привязка к рынкам природных ресурсов, высокий уровень сложности межорганизационных отношений в результате ограниченного числа партнеров и властной асимметрии. Все эти особенности затрудняют использование гибких, динамичных бизнес-моделей.

Данный аспект рассматривается в работе через призму трансформации бизнес-моделей промышленных пред-

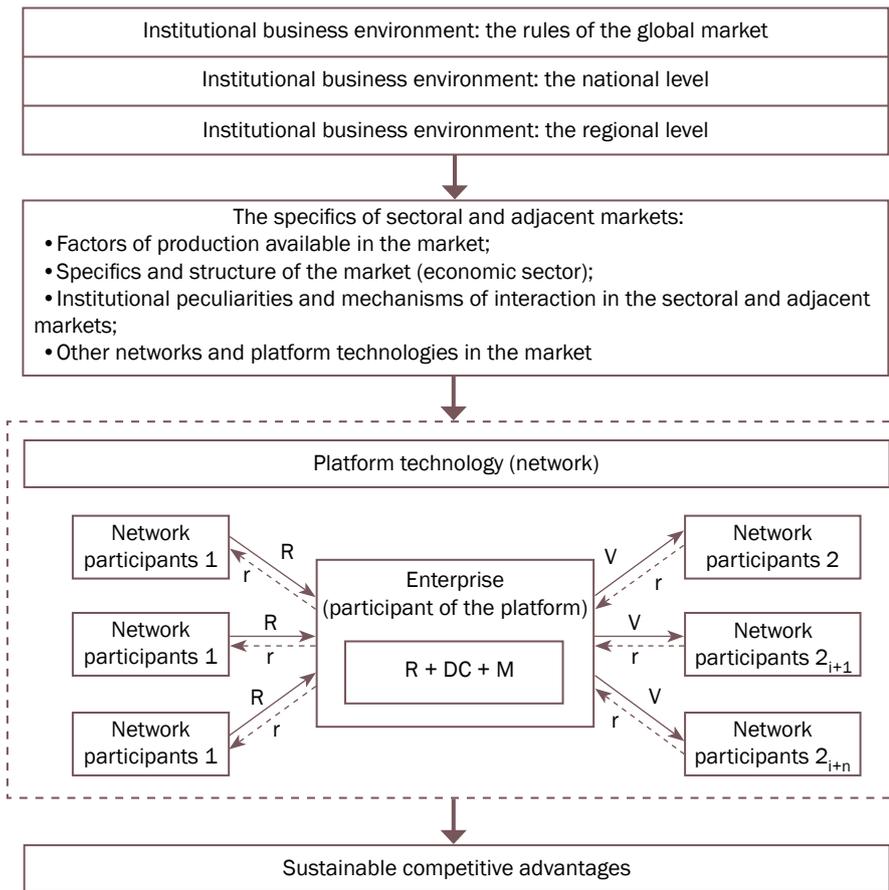


Fig. 2. Fundamental logical structure of a business model for forming sustainable competitive advantages of an industrial enterprise:

$R$  (recourses) – total resources of the platform technology;  $r$  (revenue) – revenues from the interaction within the network;  $V$  (value) – value delivered to the client;  $DC$  (dynamic capabilities) – dynamic capabilities of the enterprise to reconfigure its resources according to the demands of the environment;  $M$  (mechanisms) – mechanisms of interaction of the enterprise with other participants of the network; Network participants 1 – participants of the network providing or influencing the creation and delivery of value to the customer; Network participants 2 – customers;  $i$  – customer level in the chain of creation and redistribution of income

\* Compiled by the authors.

sented in Figure 2, is the basis for the accelerated development of the heavy industry.

## CONCLUSION

Despite adequate progress made by the academic community in the research of the fundamentals of the business model concept, a number of yet unsolved problems significantly complicate its use in the business practice. Among these problems are the lack of a single approach to the understanding of the nature of business models and a diversity of opinions about its interpretation and analysis. At the same time, Russian business and government need to employ a structured approach to strategic decision-making on what should be preserved or developed.

In the current paper the authors have achieved the following scientific results. First, the compulsory elements of a firm's business models have been specified. They include a special way (architecture) of a business model based on the network character of market interrelationships and

the role of the firm in this network, as well as the firm's unique resources, capabilities and processes. Business model emerges incidentally or is chosen according to total costs, easy access to certain resources, orientation towards introduction of specific innovations and technologies, market institutions or institutional environment in which an enterprise operates.

The novelty of the research lies in choosing the object of the analysis, i.e. traditional enterprises of the heavy industry that are forced to adopt new business models under the conditions of market turbulence. These enterprises are characterized by a significant resource intensity with a long payback period of investments made; insufficient strategic flexibility; high dependency on natural resources markets; significant complexity of interorganizational relationships caused by the limited number of business partners and the power asymmetry. All these particularities impede the extensive use of flexible and dynamic business models.

This aspect of the research is studied through the prism of transformation of business models of industrial enterprises at different stages of the life cycle. Russian enterprises of the heavy industry are mostly in the mature stage due to the time they present in the market. Accordingly, the principal task of an effective business model's construction is to guarantee that the company will be in the mature stage as long as possible or proceed to the transition (renewal) stage.

The authors have come to the conclusion that effective strategic changes in the business architecture are possible if, when creating customer value, an industrial enterprise is positioned as a participant of the platform technology. Having analyzed the factors determining the final architecture of a business model and clarified the economic essence of the platform technology, the authors have proposed a fundamental business model of an industrial enterprise.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The authors would like to express their sincere gratitude to Professor Alessandro Rossi, Professor Alberto Nucciarelli and Professor Sandro Trento (Department of Economics and Management, University of Trento, Italy). ■

приятый на разных стадиях жизненного цикла. Российские предприятия тяжелой промышленности находятся в стадии зрелости в силу их длительного существования на рынке. Соответственно, главной задачей конструирования эффективной бизнес-модели является как можно более продолжительное нахождение именно в этой стадии или переход в стадию возрождения.

Авторы делают вывод, что эффективные стратегические изменения архитектуры бизнеса возможны при позиционировании промышленного предприятия как участника технологической платформы при создании потребительской ценности. Анализ факторов, определяющих конечную архитектуру бизнес-модели, а также уточнение экономической сущности технологической платформы по-

зволили предложить в работе базовую бизнес-модель промышленного предприятия.

#### БЛАГОДАРНОСТИ

Автор благодарит профессора Alessandro Rossi, профессора Alberto Nucciarelli и профессора Sandro Trento, Department of Economics and Management, University of Trento, г. Тренто (Италия) ■

#### Источники

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. Менеджмент. 2006. Вып. 4. С. 163–174.
2. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. № 3. С. 107–130.
3. Куц С.П., Смирнова М.М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 31–56.
4. Орехова С.В., Леготин Ф.Я. Формирование ресурсной стратегии фирмы в контексте RBV-анализа // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 4(60). С. 15–26.
5. Орехова С.В. Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы // Современная конкуренция. 2014. № 3(45). С. 91–104.
6. Широкова Г.В. Управление предпринимательской фирмой: учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011.
7. Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журнал менеджмента. 2006. № 3. С. 3–26.
8. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ. Е.Ю. Благова, В.С. Катькало, Д.С. Славнова и др. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
9. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. 2001. № 22. Pp. 493–520.
10. Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M.S. Ideal types, values, profits and technologies. L.: London School of Economics, 2015.
11. Cavalcante S., Kesting P., Ulhoi J. Business model dynamics and innovation: Reestablishing the missing linkages // Management Decision. 2011. № 49(8). Pp. 1327–1342.
12. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and corporate change. 2002. № 11(3). Pp. 529–555.
13. Colombo M.G., Mohommadi A., Lamastra C.R. Innovative Business Models for High-tech Entrepreneurial Ventures // Business Model Innovation: The Organizational Dimension. Oxford University Press, 2015. Pp. 170–193.
14. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency // Long Range Planning. 2010. № 43(2). Pp. 227–246.
15. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agenda for accelerating Business Model Renewal // Long Range Planning. 2010. № 43. Pp. 370–382.
16. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // Thunderbird International Business Review. 2002. № 44(1). Pp. 5–23.
17. Dubrovsky V., Orekhova S. The Russian model specifics for human capital management at the times of crisis // Working Paper Series. 2015. URL: <http://ssrn.com/abstract=2813682>.
18. Gawer A., Cusumano M.A. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive industry innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.
19. Guo H., Zhao J., Tang J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation // Chinese Management Studies. 2013. № 7(3). Pp. 447–469.

#### References

1. Andreeva T.Ye., Chayka V.A. K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh sposobnostey [Discussing the essence of dynamic capabilities]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Menedzhment – Vestnik of Saint Petersburg University, Series 8. Management*, 2006, Issue 4, pp. 163–174.
2. Klimanov D.Ye., Tret'yak O.A. Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business models: Major research directions and search of conceptual foundations]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2014, no. 3, pp. 107–130.
3. Kushch S.P., Smirnova M.M. Vzaimootnosheniya kompanii s potrebitelyami na promyshlennykh rynkakh: osnovnye napravleniya issledovaniy [Company's relationship with customers in industrial markets: major research directions]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Menedzhment – Vestnik of Saint Petersburg University, Series 8. Management*, 2004, issue 4, pp. 31–56.
4. Orekhova S.V., Legotin F.Ya. Formirovanie resursnoy strategii firmy v kontekste RBV-analiza [Designing resource strategy of a firm in the context of RBV-analysis]. *Izvestiya UrGEU – Journal of the Ural State University of Economics*, 2015, no. 4(60), pp. 15–26.
5. Orekhova S.V. Obosnovaniye vybora bankovskoy strategii na osnove otsenki dinamicheskikh sposobnostey firmy [Rationale behind choosing the banking strategy on the basis of the evaluation of a firm's dynamic capabilities]. *Sovremennaya konkurentsia – Journal of Modern Competition*, 2014, no. 3(45), pp. 91–104.
6. Shirokova G.V. *Upravlenie predprinimatel'skoy firmoy* [Managing the enterprise]. St Peterburg, Vysshaya shkola menedzhmenta Publ., 2011.
7. Shirokova G.V., Merkur'eva I.S., Serova O.Yu. Osobennosti formirovaniya zhiznennykh tsiklov rossiyskikh kompaniy (empiricheskiy analiz) [Specifics of life cycle formation in the Russian Companies (the results of empirical analysis)]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2006, vol. 4, no. 3, pp. 3–26.
8. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism* (Russ. ed.: Uil'yamson O.I. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki «otnoshencheskaya» kontraktatsiya. St Petersburg: Lenizdat; SEV Press Publ., 1996).
9. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 2001, no. 22, pp. 493–520.
10. Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M.S. *Ideal types, values, profits and technologies*. London: London School of Economics, 2015.
11. Cavalcante S., Kesting P., Ulhoi J. Business model dynamics and innovation: Reestablishing the missing linkages. *Management Decision*, 2011, no. 49(8), pp. 1327–1342.
12. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002, no. 11(3), pp. 529–555.
13. Colombo M.G., Mohommadi A., Lamastra C.R. Innovative Business Models for High-Tech Entrepreneurial Ventures. In: *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press, 2015, pp. 170–193.
14. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 2010, no. 43 (2), pp. 227–246.
15. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding Strategic Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 2010, no. 43, pp. 370–382.

20. Hajiheydari N., Zarei B. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach // *Journal of Modeling in Management*. 2012. № 8(2). Pp. 155–170.
21. Jawahar I.M., McLaughlin G.L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach // *Academy of Management Review*. 2001. № 26(3). Pp. 397–414.
22. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // *Harvard Business Review*. 2008. № 86(12). Pp. 57–68.
23. Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation // *The Information Society*. 2000. № 16(1). Pp. 5–21.
24. Magretta J. Why business models matter // *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). Pp. 86–92.
25. Malhotra Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation // *Information Resources Management Journal*. 2000. № 13. Pp. 5–14.
26. Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle // *Management Science*. 1984. № 30(10). Pp. 1161–1183.
27. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. 2005. № 58(6). Pp. 726–735.
28. Nenonen S., Storbacka K. Business model design: Conceptualizing network value cocreation // *International Journal of Quality and Service sciences*. 2010. № 2(1). Pp. 43–59.
29. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
30. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept // *Communications of the Association for Information Science*. 2005. № 16. Pp. 1–25.
31. Rasmussen K., Foss N. Business Model Innovation in the Pharmaceutical Industry // *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press, 2015. Pp. 241–269.
32. Riccaboni M., Rossi A., Schiavo S. Global Networks of Trade and Bits // *Journal of Economic Interaction and Coordination*. 2013. № 8(1). Pp. 33–56.
33. Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry // *Long Range Planning*. 2010. № 43. Pp. 431–447.
34. Sainio L.-M., Saarenketo S., Nummela N., Eriksson T. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2011. № 18(3). Pp. 556–570.
35. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // *Business Horizons*. 2005. № 48(3). Pp. 199–207.
36. Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R. N., Velamuri S. R. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: the Naturhouse Case // *Long Range Planning*. 2010. № 43. Pp. 383–407.
37. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. № 43(2). Pp. 172–194.
38. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. № 8(2). Pp. 3–8.
39. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // *Harvard Business Review*. 2016. April. Pp. 54–62.
40. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance // *Strategic Management Journal*. 2008. № 29(1). Pp. 1–26.
41. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research // *Journal of Management*. 2011. № 37(4). Pp. 1019–1042.
16. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 2002, no. 44(1), pp. 5–23.
17. Dubrovsky V., Orekhova S. The Russian model specifics for human capital management at the times of crisis. *Working Paper Series*. 2015. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2813682>.
18. Gawer A., Cusumano M.A. *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive industry innovation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.
19. Guo H., Zhao J., Tang J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 2013, no. 7(3), pp. 447–469.
20. Hajiheydari N., Zarei B. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. *Journal of Modeling in Management*, 2012, no. 8(2), pp. 155–170.
21. Jawahar I.M., McLaughlin G.L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 2001, no. 26(3), pp. 397–414.
22. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008, no. 86(12), pp. 57–68.
23. Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. *The Information Society*, 2000, no. 16(1), pp. 5–21.
24. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2002, no. 80(5), pp. 86–92.
25. Malhotra Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 2000, no. 13(1), pp. 5–14.
26. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 1984, no. 30(10), pp. 1161–1183.
27. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 2005, no. 58(6), pp. 726–735.
28. Nenonen S., Storbacka K. Business model design: Conceptualizing network value cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2010, no. 2(1), pp. 43–59.
29. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 2005, no. 16, pp. 1–25.
30. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley: Hoboken, NJ, 2010.
31. Rasmussen K., Foss N. Business Model Innovation in the Pharmaceutical Industry. In: *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press, 2015, pp. 241–269.
32. Riccaboni M., Rossi A., Schiavo S. Global Networks of Trade and Bits. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 2013, no. 8(1), pp. 33–56.
33. Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, 2010, no. 43, pp. 431–447.
34. Sainio L.-M., Saarenketo S., Nummela N., Eriksson T. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2011, no. 18(3), pp. 556–570.
35. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models. *Business Horizons*, 2005, no. 48(3), pp. 199–207.
36. Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: the Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 2010, no. 43, pp. 383–407.
37. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, no. 43(2), pp. 172–194.
38. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 1998, no. 8(2), pp. 3–8.
39. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, April 2016, pp. 54–62.
40. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 2008, no. 29(1), pp. 1–26.
41. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, no. 37(4), pp. 1019–1042.



### ► ДЯТЕЛ Евгений Петрович

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и экономической политики

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
620002, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Мира, 19  
Тел.: (343) 350-75-89  
E-mail: dyatel1942@mail.ru

### Ключевые слова

ПРЕДПРИЯТИЕ

ФИРМА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ (ИНФРАМАРЖИНАЛЬНАЯ)  
РЕНТА

НОРМАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИБЫЛЬ

### Аннотация

Поставлена проблема разграничения и синтеза базовых понятий двух взаимосвязанных дисциплин: экономики предприятия и экономики фирмы. Определена методология исследования их категориального аппарата. Показано единство и различие терминов «ресурс» (resource) и «актив» (asset), ренты и прибыли, инфрамаржинальной ренты и излишка производителя. Проанализирована траектория генезиса, формирования и развития предприятия (фирмы) путем восхождения от общих условий экономической деятельности к становлению конкретных форм хозяйства, специфика которых предопределена достижением: 1) натуральных показателей (ожидаемых результатов и технологий) для предприятия; 2) стоимостных показателей доходов и издержек для коммерческого предприятия; 3) экономической прибыли или иных оптимизируемых фирмой социально-экономических показателей. Такой подход помогает сформировать общее представление о базовых категориях, используемых в учебных и научных дисциплинах «экономика предприятия» и «экономика фирмы».

### JEL classification

A12, B41

## Экономика предприятия vs. экономика фирмы

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Существует два направления в исследовании основной производственной ячейки общества: *экономика предприятия* и *экономика фирмы*. Первое направление развивалось в качестве учебной и научной дисциплины, прежде всего в Германии как Betriebswirtschaftslehre (см.: [22]). В СССР, и позже в России и других постсоветских странах, также вышло значительное количество учебников и монографий подобного рода, анализирующих конкретные вопросы организации хозяйственной деятельности [13]. Второе понятие – экономика фирмы (firm) – пришло из англоязычной литературы и корреспондируется с микроэкономикой – разделом экономической теории. Соответственно экономика предприятия изучается в рамках научной специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; экономика фирмы относится к специальности 08.00.01 «Экономическая теория» (разд. 1.2). Такое положение ставит *проблему разграничения и синтеза базовых понятий двух взаимосвязанных дисциплин*.

### ДИАЛЕКТИКА ПРЕДМЕТА И МЕТОДА ИССЛЕДУЕМЫХ НАУЧНЫХ И УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН: ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ VS. ЭКОНОМИКА ФИРМЫ

В обыденном представлении и популярной учебной литературе базовые понятия нередко отождествляются: «Термин "фирма" является синонимом термина "предприятие"»<sup>1</sup>. Такой подход оправдан, если речь идет о родовых определениях, отражающих общие черты экономического агента как субъекта хозяйственной деятельности.

В научной литературе также нельзя обойтись без родовых дефиниций. Например, в современной Р. Коузу экономической теории: «фирма есть та организация, которая преобразует исходные ресурсы в конечный продукт» [4. С. 8]. В российском журнале «Вопросы экономики» приводится следующее «про-

стейшее и в то же время наиболее общее определение фирмы: *фирма* – это организация, производящая какой-либо продукт в соответствии с планом, который разрабатывается и координируется ее руководителем» [16. С. 52]. Эти дефиниции имеют право на существование, но для целей нашего исследования определимся, в чем понятия «предприятие» и «фирма» совпадают друг с другом и в чем они различны.

Различие между «фирмой» и «предприятием» можно проследить по материалам учебной литературы. Если «Фирма объединяет ресурсы для производства определенных экономических благ с целью максимизации прибыли» [7. С. 183], то к предприятиям данный тезис относится далеко не всегда. Существуют «предприятия для удовлетворения внутренних потребностей (домохозяйства)» [20. С. 17], некоммерческие предприятия<sup>2</sup>, унитарные предприятия<sup>3</sup>, предприятия – производители общественных благ, к которым в условиях России могут быть отнесены жилищно-коммунальные организации. Все перечисленные хозяйствующие субъекты ставят своей задачей самокупаемость вложений труда и капитала. Но о получении экономической прибыли речь, как правило, не идет.

Существует *методология исследования категориального аппарата*, в соответствии с которой родовое определение должно пройти путь конкретизации и спецификации. Выявляется: материальное содержание исследуемого явления; его форма; устанавливается единство формы и содержания. В конечном счете возникает система взаимосвязанных понятий [3].

В качестве родового определения, характеризующего общие черты предприятия и фирмы, мы ввели понятие *самостоятельного, организационно обо-*

<sup>2</sup> Энциклопедия инвестора. «По цели деятельности предприятия подразделяются на коммерческие и некоммерческие». URL: <http://dic.academic.ru/>.

<sup>3</sup> Основные положения об унитарном предприятии. П. 1. URL: <http://stgkrf.ru/113>.

<sup>1</sup> Что такое предприятие? URL: <https://otvet.mail.ru/>.

## Economics of the Enterprise VS. Economics of the Firm

Таблица 1 – Предприятие vs. фирма (определение понятий по материалам справочной, учебной и научной литературы)\*

Хозяйствующий субъект	Предприятие	Коммерческое предприятие	Фирма
Самостоятельно (на свой риск) организует деятельность по созданию и реализации продуктов и услуг	Осуществляет производственную (трансформационную) деятельность	Удовлетворяет внешний (чужой) спрос	Структура управления, нацеленная на экономию внешних и внутренних трансакций
Реальный доход (прибыль вообще)	Прибавочный продукт в форме трудовых и рентных доходов	Нормальная прибыль	Экономическая прибыль

\* Составлено автором.

собленного субъекта хозяйства. Его отличает возникновение некоторого избытка по сравнению с неэкономическими (досоциальными) формами деятельности. Назовем последний «реальным доходом» [12. С. 16], или прибылью вообще. Материальной основой данного процесса является трансформационная деятельность. Трансформацию ресурсов и благ можно наблюдать в производстве и в потреблении. Нас интересует трансформационная деятельность в условиях альтернативного использования труда на основе его внутрихозяйственного разделения. Возникает *предприятие*<sup>1</sup>, и появляется «прибавочный продукт»<sup>2</sup>. В условиях общественного разделения труда предприятие реализует результаты производственной деятельности

в форме товаров и услуг, превращаясь в *коммерческое предприятие*<sup>3</sup>, для которого трансакции – способ извлечения «бухгалтерской прибыли», включающей в себя различные стоимостные формы прибавочного продукта. Креативный потенциал трудовой деятельности (предпринимательская способность) теперь получает денежную оценку в форме нормальной прибыли<sup>4</sup>. И наконец, *фирма* предстает как «структура управления, представляющая собой систему планомерных трансакций, возникающая и развивающаяся вследствие экономии на трансакционных *затратах*»<sup>5</sup>, продукт взаимодействия экзогенных и эндогенных факторов ценового механизма<sup>6</sup>. Ее цель и конечный результат деятельности – экономическая прибыль<sup>7</sup> (табл. 1).

► **Yevgeny P. DYATEL**  
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of  
Economic Theory and Economic Policy  
Dept.

**Ural Federal University named after  
the first President of Russia B.N. Yeltsin  
620002, RF, Yekaterinburg,  
Mira St., 19  
Phone: (343) 350-75-89  
E-mail: dyatel1942@mail.ru**

### Keywords

ENTERPRISE  
FIRM  
ECONOMIC (INFRAMARGINAL) RENT  
NORMAL PROFIT  
ECONOMIC PROFIT

### Abstract

The paper is aimed to solve the problem of delimiting and synthesis of the basic concepts of two interrelated disciplines – economics of the enterprise and economics of the firm. The methodology to examine their conceptual framework is introduced. The similarity and distinction between the terms "resource" and "asset", rent and profit, inframarginal rent and producer surplus are discussed. The author analyses the genesis, formation and development of an enterprise (firm) through studying its evolution from general conditions of economic activity to specific economic forms, the particularities of which are predetermined by achieving: 1) physical indicators (expected results and technologies) of an enterprise; 2) cost indicators of revenues and expenses of a commercial enterprise; 3) economic profit or other socio-economic indicators optimized by a firm. Such an approach helps shape a general idea about fundamental categories applied in educational and academic disciplines "economics of the enterprise" and "economics of the firm".

<sup>1</sup> Энциклопедия инвестора. «Предприятие – это». Предприятие представляет собой производственно-технологическое, организационное и экономическое единство. Организационно оно является производственной единицей. URL: <http://dic.academic.ru/>. Аналогом этого определения предприятия является неоклассическое понимание фирмы как производственной функции.

<sup>2</sup> Мы используем марксистское понятие прибавочного продукта как синоним излишка общества. Последний представляет сумму излишков потребителя и производителя. Казалось бы, в случае «предприятия» можно воспользоваться термином «излишек производителя». Но, во-первых, этот термин применяется к коммерческому предприятию, для которого излишек производителя является результатом трансформационной и распределительной (трансакционной) деятельности. Во-вторых, на данном этапе мы не можем исключить из рассмотрения предприятия для удовлетворения внутренних потребностей (домохозяйства).

<sup>3</sup> Коммерческое предприятие (Unternehmen) удовлетворяет внешний (чужой) спрос, оно самостоятельно в принятии решений (см.: [20. С. 24]).

<sup>4</sup> «Нормальная прибыль (normal profit), нулевая экономическая прибыль (zero profit) – альтернативная стоимость использования предпринимательской способности. Когда фирма получает только нормальную прибыль, ее доход полностью расходуется на покрытие всех затрат фирмы» [7. С. 542]. «Нормальная (normal) прибыль – такая прибыль, получая которую новые фирмы не стремятся внедриться в данную сферу деятельности, а старые не покидают эту сферу деятельности». [11. С. 140]. Та же мысль у Э. Чемберлина [24. Р. 211–218].

<sup>5</sup> Энциклопедия инвестора. «Фирма – это». URL: <http://dic.academic.ru/>. Вместо трактовки фирмы как производственной функции экономическая теория трансакционных издержек утверждает, что фирму (по крайней мере, во многих случаях) полезнее рассматривать как структуру управления сделками [17. С. 44].

<sup>6</sup> По мнению Р. Коуза, при отсутствии трансакционных издержек нет никакой экономической основы для существования фирмы. «Основная причина того, что создавать фирмы прибыльно, должна быть та, что существуют издержки использования ценового механизма» (4. С. 37–38).

<sup>7</sup> Экономическая прибыль (англ. economic profit) – это прибыль, остающаяся у предприятия после вычета всех затрат, включая альтернативные издержки распределения капитала владельца. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая\\_прибыль/](https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая_прибыль/).

Таблица 2 – Предприятие vs. фирма:  
условия возникновения – структура – формы поведения – результат\*

Хозяйство вообще	Производство («материальное производство»)	Обмен продуктами труда (товарами и услугами)	Обмен правами собственности
<b>Экономический принцип</b>			
Хозяйствующий субъект (общие ресурсы)	Предприятие (интерспецифические ресурсы)	Коммерческое предприятие (специфические ресурсы)	Фирма как совокупность контрактов (транзакционно-специфические активы)
<b>Способ организации хозяйственной деятельности</b>			
Самостоятельно (на свой риск) организует деятельность по созданию и реализации продуктов и услуг	Осуществляет производственную (трансформационную) деятельность	Удовлетворяет внешний (чужой) спрос	Управляет внешними и внутренними транзакциями
<b>Экономическая (инфрамаргинальная) рента</b>			
Реальный доход (прибыль вообще)	Прибавочный продукт в форме трудовых и рентных доходов	Нормальная прибыль	Экономическая прибыль

\* Составлено автором.

Приведенных в табл. 1 определений недостаточно для всесторонней характеристики исследуемого феномена. В цитируемой нами работе немецких авторов выделяется экономическое, социологическое, техническое и правовое понимание предприятия [20. С. 24]. Что касается природы фирмы, в работах российских и зарубежных авторов высказываются самые различные точки зрения<sup>1</sup>. Диалектическое единство фирмы и предприятия анализируется путем совмещения ресурсного и отношенческого подходов (см.: [9]). Могут быть приведены и другие точки зрения на экономическую природу предприятия и фирмы. Они, конечно же, не менее обоснованы, чем представление о фирме как структуре управления транзакциями (подробнее см.: [5; 8; 19]). Но если мы согласимся, что максимизация прибыли фирмы зависит от ее транзакционной деятельности, то последняя превращается в специфическое отличие и ставит задачу выявления причин возникновения указанной деятельности и путей ее оптимизации<sup>2</sup>.

В рамках экономической науки теория транзакционных издержек наиболее тесно связана с теорией отраслевой организации [17. С. 61]. Формируя табл. 1, мы ориентировались на центральную

<sup>1</sup> Уральские экономисты А. Ю. Коковихин и А. Б. Семенов рассматривают и сопоставляют не менее десяти определений фирмы (см.: [21, гл. 1, 5]).

<sup>2</sup> Это не противоречит другим целям исследования экономики предприятия (фирмы): «Учитывая сложность рассматриваемого феномена, теорию транзакционных издержек часто следует использовать в дополнение, а не вместо альтернативных ей концепций» [17. С. 53].

парадигму Industrial Organization, основанную на причинно-следственной связи: структура – поведение – результативность (Structure – Conduct – Performance – SCP) [10. С. 19–20] (см. также: [23]). Но приведенная выше система понятий будет неполной без определения условий возникновения различных аспектов хозяйственной деятельности.

Появление хозяйствующего субъекта предполагает существование *хозяйства* как косвенного образа человеческой жизнедеятельности [6. С. 19]. Его материальной основой и движущим фактором является *производство* материальных благ. Общественное разделение труда порождает обмен товарами и услугами. Наличие транзакций (сделок) требует закрепления *правомочий собственности* (табл. 2).

Рассмотрим выделенные нами феномены и процессы более пристально.

Любая хозяйственная деятельность определяется набором альтернативных целей (ожидаемых результатов). Ее структура может быть определена через набор возможных способов (технологий) использования ресурсов для их достижения. В учебной и научной литературе принято выделять три группы ресурсов: общие, специфические и интерспецифические. Поскольку мы анализируем прежде всего русскоязычную литературу и поскольку соответствующие ссылки даются на книгу О. Уильямсона. «Экономические институты капитализма» [26], необходимо внести некоторую терминологическую ясность.

В цитируемой книге нет термина «ресурс» (resource), применяется другой, во многом сходный, но все-таки отличающийся по смыслу термин – asset (актив) (см.: [26. Р. 442]). Можно согласиться, что в рассматриваемом контексте это одно и то же. Но если не проводить грани между данными понятиями, возможны недоразумения. Например, употребляемое применительно к сумме излишков производителя и потребителя понятие «оптимальное размещение ресурсов» (resource allocation) вряд ли может быть заменено «оптимизацией или размещением активов».

Обратимся к общим ресурсам и активам: «Показатель специализации ресурса (*k*) выражается формулой

$$k = (Ye - C) / Ye,$$

где *Ye* – ожидаемый доход от наилучшего его использования; *C* – доход при использовании в наиболее эффективной из остальных областей применения. *Общие ресурсы* (*k=0*). Они универсальны и без потери полезности и ценности могут быть перемещены из одной сферы деятельности в другую. Примером такого ресурса является неквалифицированный труд<sup>3</sup>. Но труд – целесообразная деятельность человека, сопровождающаяся использованием орудий и преобразованием предметов, что предполагает определенные умения и навыки<sup>4</sup>. Что же касается общих активов, вложенных в «неквалифицированный труд», они могут перемещаться между сферами, в которых подобный труд востребован. В нашей структурно-логической схеме (см. табл. 2) «общие ресурсы» – отправной пункт анализа любой хозяйственной деятельности, так же как «неквалифицированный труд» отправной пункт технологического разделения труда. Его материальную основу составляет специализация ресурсов, создающая сравнительные преимущества для реализации той или иной хозяйственной деятельности, а значит, общественного разделения труда и обмена.

Не все ресурсы являются свободно перемещаемыми как в физическом, так и в экономическом смысле (в качестве активов). Если ресурс неперемещаем в обоих смыслах, его называют интерспецифическим. Такие ресурсы составляют основу создания предприятия как обосо-

<sup>3</sup> Специализация ресурсов. URL: <http://studopedia.ru/>.

<sup>4</sup> По ЕТС минимальной квалификации (1–5 разряд) соответствуют должности уборщик, дворник, дежурный бюро пропусков, табельщик и т.п. Даже они не могут быть перемещены без потери полезности.

бленной производственной ячейки. Например, в садоводческом товариществе это может быть скважина, используемая для полива и водоснабжения всех его участников.

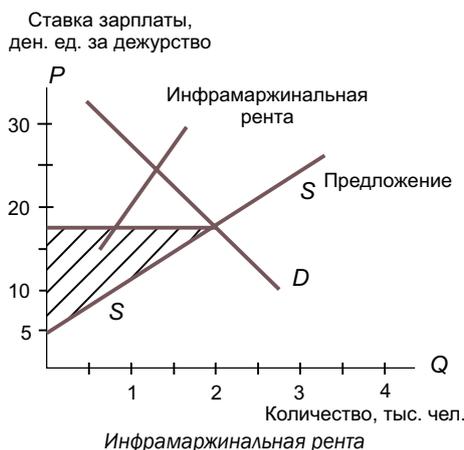
И наконец, «*Специфические ресурсы* ( $0 < k < 1$ ). Эти ресурсы не универсальны, но допускают использование в нескольких сферах деятельности. Однако ценность их при разных способах использования неравнозначна. Использование таких ресурсов приносит наибольшую отдачу в одной из указанных сфер. Любое другое использование оказывается связанным с известными потерями их потенциала и, соответственно, со снижением ценности»<sup>1</sup>. Здесь, как нам кажется, можно сослаться на Д. Рикардо, иллюстрировавшего закон сравнительных преимуществ на примере производства вина и зерна в Португалии и Англии. Этот закон реализуется в условиях обмена продуктами и услугами, принадлежащими различным собственникам.

Транзакции (сделки) ведут к перераспределению результатов процесса производства, т.е. к смене собственников производимых товаров и услуг. Чтобы они осуществлялись, необходимо создавать, обрабатывать и обменивать экономическую информацию. Под последней принято понимать относительные цены, что не отменяет информационной природы денежной цены. Деньги, как наиболее ликвидный актив, представляют сгусток информации о ценности вменяемых субъекту хозяйства правомочий собственности на товары или услуги. Разумеется, речь идет, во-первых, о рыночной экономике, т.е. обмене товарами и услугами (торговые транзакции), во-вторых, о транзакциях управления и рационализации<sup>2</sup>.

В современной учебной литературе дается следующая их характеристика: «Торговые транзакции передают права на материальные ценности посредством добровольного соглашения между равными по закону сторонами. Торговые транзакции создают в рыночной системе стимулы для производства и поставок материальных ценностей. При этом государство является невидимым участником всех торговых транзакций. Фактически материальные ценности производятся

<sup>1</sup> Специализация ресурсов. URL: <http://studopedia.ru/>. См. также [18. С. 64]. Их спецификация зависит от социально-экономических условий использования.

<sup>2</sup> Первым различие между ними провел Дж. Р. Коммонс, который выделял «три типа сделок: рыночные (bargaining), административные (managerial) и распределительные (rationing)» [14. С. 85].



Источник: Инфрамаргинальная рента. URL: [economicportal.ru](http://economicportal.ru).

и поставляются с помощью транзакций управления, которые подразумевают отношения власти и подчинения между узаконенными уровнями иерархии (например, мастер и рабочий). ... Транзакции рационализации распределяют прибыли и убытки от создания материальных ценностей по предписанию верхних уровней власти. Эти стратегические транзакции формируют ограничения на потенциальное содержание торговых транзакций и транзакций управления»<sup>3</sup>.

До момента, пока деньги, говоря словами К. Маркса, не превращаются во всеобщую частную собственность, транзакции управления совпадают с «технологическими» закономерностями организации производства и обмена, которые используются для извлечения долей прибавочного продукта в виде трудовой, земельной, торговой и т.п. ренты. Превращение денег в универсальное средство приобретения, сохранения и приумножения богатства позволяет нам перейти от технологического представления о ресурсах в качестве орудий и предметов труда к товарному богатству, а затем к экономическим активам<sup>4</sup> и от предприятия к коммерческому предприятию и далее к фирме. Последняя сама превращается в транзакционно-специфический актив<sup>5</sup>, позволяющий

<sup>3</sup> Права собственности и транзакционные издержки. URL: [www.studfiles.ru/preview/3496048/](http://www.studfiles.ru/preview/3496048/).

<sup>4</sup> К активам относятся «объекты, на которые институциональными единицами осуществляются права собственности (индивидуально или коллективно) и от владения которыми или использования в течение некоторого периода времени их владельцем (владельцами) извлекается экономическая выгода» (Активы, экономические это. URL: <http://dic.academic.ru/>).

<sup>5</sup> Специфичность активов — это свойство активов приносить наибольшую выгоду только при определенном употреблении. По-другому данное свойство можно определить как трудность переориентации активов на альтернативное использование». URL: <http://institutional.narod.ru/skorobogatov2/10.pdf>.

извлекать экономическую (инфрамаргинальную — для владельцев «физических» факторов производства) ренту.

«Рента — это разница между доходом владельца ресурса и его альтернативной стоимостью» [15. С. 61]. Данное определение практически не отличается от общепринятого понятия экономической<sup>6</sup> или инфрамаргинальной<sup>7</sup> ренты, которые выступают как результат использования специфического ресурса<sup>8</sup>. Это ставит вопрос о природе ренты.

Приведем два мнения. А.О. Вереникин, Д.И. Волошин пишут, что «В долгосрочном периоде рента — это плата за факторы производства, использованные на данном предприятии без перемещения в другие сферы бизнеса. ... В краткосрочном периоде наблюдается феномен так называемой квазиренты, т.е. рентоподобных платежей за ограниченные ресурсы» [1. С. 5]. По мнению А.С. Skorobogatova, «В отличие от других разновидностей доходов, таких как заработная плата, рента является результатом перераспределения дохода или богатства, т.е. ее получение не сопровождается увеличением благосостояния общества. Поскольку же деятельность, направленная на получение ренты, предполагает затрату ресурсов, конечным результатом поиска ренты будет уменьшение общего благосостояния» [15. С. 63]. Данное положение нуждается в дополнительном обсуждении.

В учебной литературе понятие экономической и инфрамаргинальной ренты нередко иллюстрируется графиком, который в других случаях обозначается как излишек производителя (см. рисунок).

<sup>6</sup> «Экономическая рента — это разница между платой за ресурс и минимальной платой, необходимой для того, чтобы этот ресурс был предложен. Ресурс, дающий экономическую ренту, приносит сумму, превышающую альтернативную стоимость его использования. Экономическая рента является одним из ключевых понятий теории общественного выбора. В обыденном понимании под рентой имеют в виду просто плату за пользование чем-либо, например жилищем, автомобилем. Теория общественного выбора использует это понятие в специфическом смысле, т.е. платежи собственнику ресурса, превосходящие его альтернативную стоимость». URL: [www.inventech.ru/lib/micro/micro-0084/](http://www.inventech.ru/lib/micro/micro-0084/).

<sup>7</sup> «Инфрамаргинальная рента — разница между рыночной ценой ресурса и той минимальной ценой, которая вызывала бы желание у некоторых владельцев ресурса предложить его на рынке в связи с тем, что их альтернативные издержки ниже, чем у других». URL: <http://dic.academic.ru/>.

<sup>8</sup> «Специфический ресурс (resource specificity) — это ресурс, альтернативные издержки которого меньше дохода, который он приносит при наилучшем из возможных способов использования» [18. С. 560].

Для иллюстрации может быть использован пример, который сопровождает этот график: «Инфрамаргинальная рента (inframarginal rent) – это разница между рыночной ценой определенного ресурса и минимальной ценой, при которой у владельца ресурса появилось бы желание выставить его на продажу из-за низкого уровня альтернативных издержек по сравнению с другими владельцами. Попробуем представить данную ситуацию на примере рынка ночных сиделок. Представим, что какая-нибудь определенная группа сиделок начала бы работать при условии, если ставка равна 5 ден. ед. за одно дежурство. Желание работать за эту ставку заработной платы может быть вызвано различными основаниями. Например, довольно привлекательный для данной группы режим работы, при котором можно отдежурить ночь, а затем два дня отдыхать. Т.е. их альтернативные издержки перекрываются существующей ставкой в 5 ден. ед. за одно дежурство. Могут существовать и другие причины или побудительные мотивы, например, наличие обязательного опыта предварительной работы в каком-либо медицинском учреждении для дальнейшего поступления в медицинский институт и т.п.»<sup>1</sup> (см. также: [2. Гл. 11]).

Данный пример воспроизводится в учебной литературе как обоснование того факта, что инфрамаргинальная рента не совпадает с излишком производителя, который зависит от предельного продукта каждой последующей единицы приложения труда или капитала и, следовательно, имеет маргинальный характер. Но разве натуральное вознаграждение в форме режима работы, возможности поступления в медицинский институт или служебной квартиры дворника не могут рассматриваться в качестве цены альтернативы, сравнимой с соответствующей денежной ценой?

Нам кажется, что приведенный выше пример может быть дополнен следующими рассуждениями. Магазин нанимает в качестве грузчика человека, который не имеет альтернатив и согласен работать за минимальную цену, обеспечивающую его физиологическое существование. Второй грузчик имеет альтернативные способности и возможности, которые дадут ему более высокий заработок. Магазин не может без него обойтись и назначает равновесную цену. Трудно предположить, что первый грузчик не получит ту же зарплату за аналогичную работу.

<sup>1</sup> Инфрамаргинальная рента. URL: economicportal.ru.

В этом случае инфрамаргинальная рента непосредственно выражается в деньгах. Ясно, что наши рассуждения могут быть продолжены по отношению к третьему, четвертому и т.д. грузчикам, каждый из которых обладает все большим числом альтернатив. Тогда не только первый, но и все остальные грузчики, включая последнего, имеющего действительно равновесную зарплату, получают денежную инфрамаргинальную ренту. Подобные доводы могут быть приведены в отношении иных специфических ресурсов.

Если теперь мы поставим вопрос о соотношении ренты и других форм прибавочного продукта, то в первую очередь следует вспомнить родовое определение: рента – «всякий регулярно получаемый годовой доход с капитала, земли, имущества, не требующий от получателя предпринимательской деятельности»<sup>2</sup>. У нее есть материальная основа – она является продуктом использования ограниченных ресурсов. По форме рента – разностный доход, который зависит от условий реализации предлагаемых факторов производства. И наконец, рента превращается в прибыль в той мере, в какой «физические» ресурсы превращаются в социально-экономические активы.

Из приведенных выше примера и графика следует, что младшая медицинская сестра по уходу за больными (санитарка), находящаяся на низшей из упомянутых в ЕТС ступени 2–3 разряда<sup>3</sup>, получает инфрамаргинальную ренту. Это соответствует представлению об инфрамаргинальной ренте как результате общественного разделения труда, возникновению сравнительных преимуществ в производстве товаров и услуг, а в дальнейшем превращению товарного богатства в транзакционно-специфические активы, излишка производителя – в экономическую ренту (представляет интерес: [25]). В этом же ряду стоит создание и получение нормальной и экономической прибыли как результата, во-первых, транзакций рационализации, определяющих распределение правомочий собственности, и, во-вторых, транзакций управления, монополизирующих присвоение сравнительных преимуществ,

<sup>2</sup> Словарь иностранных слов. «Советская энциклопедия». М., 1964.

<sup>3</sup> О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной...: постановление Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 (ред. от 27 февраля 1995 г.). Актуально в 2016 г. Разряды оплаты труда единой тарифной сетки по основным должностям служащих отраслей бюджетной сферы.

ществ, возникающих в результате разделения труда, специфичности местоположения, физических, человеческих и целевых активов<sup>4</sup>.

## ВЫВОДЫ

Заканчивая изложение, отметим, что в табл. 2. мы стремились показать траекторию генезиса, формирования и развития предприятия (фирмы) путем восхождения от общих условий экономической деятельности к становлению конкретных форм хозяйства, специфика которых предопределена: 1) достижением натуральных показателей (ожидаемых результатов и технологий) для предприятия; 2) стоимостных показателей доходов и издержек – для коммерческого предприятия; 3) параметрами экономической прибыли или иных оптимизируемых фирмой социально-экономических показателей. Мы надеемся, что такой подход поможет сформировать некоторое общее представление о базовых категориях, используемых в учебных и научных дисциплинах «экономика предприятия» и «экономика фирмы». ■

<sup>4</sup> Коммерческая деятельность отличается набором транзакций, необходимых для экономической реализации получаемых результатов. Управленческая деятельность, направленная на использование ценового механизма, ставит своей задачей максимизацию экономической прибыли.

## Источники

1. Вереникин А.О., Волошин Д.И. Теория многоуровневой экономики в контексте современной экономической мысли. URL: <http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=2004/1/03>.
2. Долан Э.Дж., Линдсей Д.Е. Рынок. Микроэкономическая модель. СПб.: Туран, 1996.
3. Дятел Е.П. История и методология экономической мысли: принципы систематизации категорий // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 2. С. 4–15.
4. Коуз Р.Г. Природа фирмы / пер. с англ. Б. Пинскера // Коуз Р.Г. Фирма, рынок и право. М.: Дело ЛТД, 1993.
5. Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. Институциональная экономика. Курс лекций. URL: [www.studmed.ru/view/kuzminov-yai-yudkevich-mm-institucionalnaya-ekonomika](http://www.studmed.ru/view/kuzminov-yai-yudkevich-mm-institucionalnaya-ekonomika).
6. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 3.
7. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: учеб. для вузов. 2-е изд., изм. М.: Норма; ИНФРА-М, 2011.
8. Одиноцова М. Институциональная экономика. М.: Юрайт, 2015.
9. Орехова С.В., Леготин Ф.Я. Механизмы инвестирования в ресурсы предприятия: обоснование выбора и российский специфика // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 80–89.
10. Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Экономика отраслевых рынков и политика государства. М.: Экономика, 2009.
11. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 1986.
12. Роббинс Л. Предмет экономической науки // Thesis. Теория и история экономических и социальных институтов и систем. 1993. Т. 1. № 1.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2009.
14. Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли. М.: Прогресс, 1968.
15. Скоробогатов А.С. Институциональная экономика. Курс лекций. 2-е изд. СПб.: СПб филиал ГУ-ВШЭ, 2006.
16. Сторчевой М. Экономическая теория фирмы: систематизация // Вопросы экономики. 2012. № 9. С. 63–66.
17. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996.
18. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Экономический факультет. МГУ, ТЕИС, 2002.
19. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. М.: ТЕИС, 1996.
20. Экономика предприятия: пер. с нем. / под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. М.: ИНФРА-М, 1999.
21. Экономика фирмы: учеб. пособие: в 3 ч. / В.Ж. Дубровский, Е.П. Дятел, К. Рихтер и др. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2005. Ч. 1. Теоретические основы деятельности фирмы.
22. Bea F.X., Dichtl E., Schweitzer M. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000.
23. Bain J.S. Industrial Organization. 2nd ed. N.Y.: Wiley, 1968.
24. Chamberlin E. On the Origin of Oligopoly // Economic Journal. 1957. Vol. 67. P. 211–218.
25. Arrow K.J., Ng Y.-K., Yang X. (eds.) Increasing Returns and Economic Analysis. L.; N.Y.: Palgrave Macmillan, 1998.
26. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. N.Y.: Free Press, 1985.

## References

1. Verenikin A.O., Voloshin D.I. *Teoriya mnogourovnevoy ekonomiki v kontekste sovremennoy ekonomicheskoy mysli* [The theory of multilevel economy in the context of contemporary economic thought]. Available at: <http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=2004/1/03>.
2. Dolan E.G., Lindsey D.E. *Microeconomics*. (Russ. ed.: Dolan E.Dzh., Lindsey D.E. Rynok. Mikroekonomicheskaya model'. St Petersburg, Turan Publ., 1996).
3. Dyatel Ye.P. Istoriiya i metodologiya ekonomicheskoy mysli: printsipy sistematizatsii kategoriy [The history and methodology of economic thought: the principles of systematization categories]. *Vestnik UrFU. Ser.: Ekonomika i upravlenie – Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 2012, no. 2, pp. 4–15.
4. Coase R.G. The Nature of the Firm. In: *The Firm, the Market, and the Law*. (Russ. ed.: Kouz R.G. Priroda firmy. Firma, rynek i pravo. Moscow, Delo LTD, 1993).
5. Kuz'minov Ya.I., Yudkevich M.M. *Institutsional'naya ekonomika. Kurs lektсий* [Institutional economics. Series of lectures]. Available at: [www.studmed.ru/view/kuzminov-yai-yudkevich-mm-institucionalnaya-ekonomika](http://www.studmed.ru/view/kuzminov-yai-yudkevich-mm-institucionalnaya-ekonomika).
6. Marx K., Engels F. *Sochineniya* [Collected works]. 2nd ed. Vol. 3.
7. Nureev R.M. *Kurs mikroekonomiki* [The course of microeconomics]. Moscow, Norma; Infra-M Publ., 2011.
8. Odintsova M. *Institutsional'naya ekonomika* [Institutional economics]. Moscow, Yurait Publ., 2015.
9. Orekhova S.V., Legotin F.Ya. Mekhanizmy investirovaniya v resursy predpriyatiya: obosnovanie vybora i rossiyskaya spetsifika [Mechanisms of Investment into Company Resources: Justification of the Choice and Russian Specifics]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2016, no. 1, pp. 80–89.
10. Pakhomova N.V., Rikhter K.K. *Ekonomika otraslevykh rynkov i politika gosudarstva* [Industrial economics and government policy]. Moscow, Ekonomika Publ., 2009.
11. Robinson J. *The Economic Theory of Imperfect Competition* (Russ. ed.: Robinson Dzh. Ekonomicheskaya teoriya nesovershennoy konkurentsii. Moscow, Progress Publ., 1986).
12. Robbins L. Predmet ekonomicheskoy nauki [The subject of economic science]. *Thesis. Teoriya i istoriya ekonomicheskikh i sotsial'nykh institutov i sistem – Thesis. The Theory and History of Economic and Social Institutions and Systems*, 1993, vol. 1, no. 1.
13. Savitskaya G.V. *Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis of the economic activity of an enterprise]. Moscow, Infra-M Publ., 2009.
14. Seligmen B. *Osnovnye techeniya sovremennoy ekonomicheskoy mysli* [The schools of modern economic thought]. Moscow, Progress Publ., 1968.
15. Skorobogatov A.S. *Institutsional'naya ekonomika. Kurs lektсий* [Institutional economics. A series of lectures]. St Petersburg, HSE in St Petersburg Publ., 2006.
16. Storchev M. Ekonomicheskaya teoriya firmy: sistematizatsiya [Economic theory of the firm: systematization]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2012, no. 9, pp. 63–66.
17. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism* (Russ. ed.: Uil'yamson O.I. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya. St Petersburg, Lenizdat Publ., 1996).
18. Shastitko A.Ye. *Novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya* [New institutional economic theory]. Moscow, Ekonomicheskii fakul'tet. MGU, TEIS Publ., 2002.
19. Shastitko A.Ye. *Novaya teoriya firmy* [The new theory of the firm]. Moscow, Teis Publ., 1996.
20. Bea F.X., Dichtl E., Schweitzer M. (eds.) *Ekonomika predpriyatiya* [Economics of the enterprise]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999.
21. Dubrovskiy V.Zh., Dyatel Ye.P., Rikhter K. et al. Teoreticheskie osnovy deyatel'nosti firmy [Theoretical basis of the firm's activity]. In: *Ekonomika firmy* [Economics of the firm]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2005.
22. Bea F.X., Dichtl E., Schweitzer M. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. Stuttgart, Lucius & Lucius, 2000.
23. Bain J.S. Industrial Organization. N.Y., Wiley, 1968.
24. Chamberlin E. On the Origin of Oligopoly. *Economic Journal*, 1957, vol. 67, pp. 211–218.
25. Arrow K.J., Ng Y.-K., Yang X. (eds.) Increasing Returns and Economic Analysis. L.; N.Y., Palgrave Macmillan, 1998.
26. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. N.Y., Free Press, 1985.



► **ВЕДИТНЕВ Александр Михайлович**  
 Доктор экономических наук, профессор,  
 заведующий кафедрой управления  
 и технологий в туризме и сервисе

**Сочинский государственный  
 университет**  
 354000, РФ, г. Сочи,  
 ул. Советская, 26а  
 E-mail: kafedratuzisma@rambler.ru



► **КРУГЛОВА Марина Сергеевна**  
 Аспирант кафедры управления  
 и технологий в туризме и сервисе

**Сочинский государственный  
 университет**  
 354000, РФ, г. Сочи,  
 ул. Советская, 26а  
 E-mail: marin.kruglova@gmail.com

#### Ключевые слова

ВОЛОНТЕРСТВО  
 ВОЛОНТЕРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
 УПРАВЛЕНИЕ ВОЛОНТЕРСКИМ ДВИЖЕНИЕМ  
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
 ОЦЕНКА

#### JEL classification

C19, D64, M19

## Эффективность управления волонтерским движением в Российской Федерации: методология проведения оценки

### Аннотация

На сегодняшний день пласт отечественных исследований эффективности волонтерских организаций еще не сформирован. Имеющаяся информация носит фрагментарный характер, что затрудняет сравнение данных по годам и регионам. Несмотря на существующие практики оценки в деятельности добровольческих организаций, говорить о сложившихся единых формах не приходится. Зачастую организаторы добровольческих объединений не уделяют должного внимания этому вопросу. Авторами подчеркивается необходимость проведения анализа деятельности волонтерских центров и получения выводов об их эффективности. Подобная оценка поможет составить представление о весомых аспектах организации волонтерского движения. В статье представлена разработанная авторами методика оценки эффективности на основе результатов комплексного мониторинга деятельности волонтерских организаций в субъектах Российской Федерации.

### ВВЕДЕНИЕ

Оценка деятельности добровольцев, их вклада и воздействия признается сложной задачей в теории и практике волонтерского сектора. Несмотря на то что многие волонтерские организации информируют общественность о своей деятельности через СМИ и публичные отчеты, единой методики оценки эффективности добровольческих организаций сегодня нет. Все существующие системы оценки деятельности предприятий вызывают ряд нареканий в связи с неадаптированностью к отрасли волонтерской деятельности. Преодоление актуальной проблемы возможно с помощью обобщения теоретической базы оценки социальной и экономической эффективности добровольческого труда, разработки инструментария оценки эффективности деятельности волонтерских организаций и анализа динамики изменения показателей.

### АКТУАЛЬНОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ ИНСТИТУТА ВОЛОНТЕРСТВА

Одним из важных факторов совершенствования общественных отношений считается эффективная государственная молодежная политика [8], которая строится через социальную практику молодежи путем ее вовлечения, в том числе в волонтерскую деятельность. В условиях постоянного реформирования ведущих сфер жизнедеятельности современного общества поддержка волонтерского движения со стороны российского государства играет особую роль в стабильном социальном развитии страны. Согласно

Концепции содействию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации<sup>1</sup>, к числу приоритетных задач государства относится расширение добровольчества.

По данным Фонда «Общественное мнение», опубликованным в 2015 г., число активных добровольцев, осуществляющих свою деятельность в рамках той или иной некоммерческой организации, составляет 7% населения от 18 лет и старше [6]. Это примерно 7 млн чел., что более чем в два раза превышает 3 млн, диагностированных ФОМ в 2013 г. Однако отмечается, что добровольческая деятельность граждан чаще всего кратковременна, нерегулярна. В связи с эпизодическим характером стремления к волонтерству значительное развитие получило его событийное направление [5].

Катализатором роста волонтерского участия принято считать вступление России в золотую декаду спорта: в десятилетие 2010–2020 гг. наша страна получила право принять ряд глобальных спортивных событий. Реализованы волонтерские программы мегасобытий в Казани, Москве, Сочи. В ближайшее время индустрии спорта снова понадобится большое число обученных и имеющих опыт волонтеров – к проведению в 2016 г. Чемпионата мира по хоккею с шайбой в Москве и Всемирных хоровых

<sup>1</sup> О Концепции содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 30 июля 2009 г. № 1054-р // BestPravo. Информационно-правовой портал. URL: www.bestpravo.ru/federalnoje/hj-zakony/y2r.htm.

# Efficient Management of the Volunteer Movement in the Russian Federation: An Assessment Methodology

## Abstract

At the moment there is a lack of national studies on efficiency of volunteer organizations in Russia. The available information is fragmented, what makes it difficult to compare data according to period and region. Despite the existing practice of volunteer organizations' assessment, it is hard to talk about standardized evaluation forms. The organizers of volunteer organizations often do not pay enough attention to this problem. The authors emphasize the necessity to analyse activities of volunteer centres and arrive at the conclusions on their efficiency. Such an assessment will help get an idea about principal aspects of organization of the volunteer movement. The article provides the authors' assessment technique based on the results of an integrated monitoring of volunteer organizations' activities in the subjects of the Russian Federation.

игр в Сочи. Для проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. Международная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА) в лице российских организаторов планирует привлечение около 20 тыс. волонтеров.

В качестве наследия Олимпийских и Паралимпийских игр в субъектах РФ создан и функционирует ряд формальных и неформальных волонтерских центров. Помимо самостоятельных добровольческих объединений, существуют ячейки и отряды, созданные на базе вузов, колледжей, школ. Масштабы развития добровольческого движения привлекают пристальное внимание широкой общественности и всех секторов экономики к деятельности добровольческих организаций. При этом общество неоднократно поднимало вопрос о социальной пользе добровольчества. Волонтерство является новым для российского контекста феноменом, поэтому возможности, перспективы и социальный эффект от развития добровольческого движения не вполне понятны как обществу, так зачастую и организаторам добровольческих инициатив, лидерам добровольческого движения.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Определение эффективности волонтерских организаций осложнено их некоммерческой спецификой [1]. Традиционно выделяют следующие проблемы оценки деятельности НКО: невозможность применения критерия

прибыльности, сложность измеримости эффекта, который является результатом деятельности, отсутствие рыночных цен на услуги. Некоторые из результатов волонтерской деятельности поддаются количественной оценке, другие же измерить труднее. Известно, что в практике волонтерской деятельности наиболее простыми параметрами для измерения являются число добровольцев и количество отработанных ими часов в течение определенного периода (например, года или одного проекта, крупного события) [10].

Обзор отечественных и зарубежных публикаций, посвященных теме эффективности волонтерских организаций и ее оценки, обнаруживает концептуальное и методическое разнообразие подходов к решению проблемы. Преобладают пять основных концепций: целевой подход [12], процессный подход [2], подход системных ресурсов, репутационный подход [11], концепция множественности заинтересованных сторон [9]. Ни одна из названных концепций не претендует на универсальность – само их разнообразие свидетельствует о сложности задачи и отсутствии в этой области утвердившихся стандартов.

Современные подходы к оценке являются комплексными и включают в себя элементы нескольких или всех базовых подходов. Некоторыми российскими авторами предлагается трехуровневая оценка результатов деятельности НКО: продукт, результат и эффект [7]. Продукт – это то, что конкретные адресаты

▶ **Aleksandr M. VETITNEV**  
*Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Management and Technology in Tourism and Service Dept.*

**Sochi State University**  
**354000, RF, Sochi,**  
**Sovetskaya St., 26a**  
**E-mail: kafedratuzrima@rambler.ru**

▶ **Marina S. KRUGLOVA**  
*Postgraduate of Management and Technology in Tourism and Service Dept.*

**Sochi State University**  
**354000, RF, Sochi,**  
**Sovetskaya St., 26a**  
**E-mail: marin.kruglova@gmail.com**

## Keywords

VOLUNTEERING  
VOLUNTEER ORGANIZATION  
VOLUNTEER MOVEMENT MANAGEMENT  
EFFICIENCY  
ASSESSMENT

## JEL classification

**C19, D64, M19**



Объекты оценки волонтерской деятельности

получили от деятельности НКО. Результат – это то, что изменилось в результате потребления продукта: поведение, уровень благосостояния или жизнь целевой группы. Эффект – это то, что изменилось в структуре проблемы. Эффективность добровольческой деятельности может определяться на основе измерения социального и экономического эффекта от добровольческих действий [3].

Можно выделить уровни оценки и одновременно ее основные объекты: волонтерская организация, волонтерская программа, волонтерская работа (см. рисунок). В первом случае рассматривается общая эффективность или влияние организации, во втором – текущие программы, проекты или услуги, в третьем – волонтерский опыт.

#### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

В свете вышесказанного была поставлена задача выявить эффективность деятельности организаций добровольческого движения и проследить динамику изменений по годам. Анализ представленных в научной литературе и нормативно-методической документации подходов к мониторингу деятельности организаций различных социальных институтов позволил заключить, что наиболее эффективным является комплексный подход к анализу волонтерских организаций. К результатам мы относим:

1) создание реестра волонтерских организаций Российской Федерации, который охватывает 9 федеральных округов и 77 субъектов РФ, насчитывает 300 волонтерских организаций, в том числе: вузовские ячейки, студенческие отряды, объединения, штабы, волонтерские центры как структурные подразделения вузов, добровольческие объединения и ассоциации, отделы по работе с волонтерами в некоммерческих, спортивных и иных организациях, департаментах молодежной политики;

2) разработку инструментария мониторинга деятельности, включающего показатели эффективности и методику расчета интегрального показателя;

3) сбор данных по выборке организаций метода и оценку эффективности с применением авторской методики.

Потенциал волонтерского ресурса раскрывается нами через ключевые количественные показатели: число зарегистрированных волонтеров и получателей помощи, суммарное число мероприятий, отработанных часов, документов признания государством, документами признания обществом, объем средств, выделенных из бюджета, и частных привлеченных средств, число волонтерских мероприятий на одного волонтера и среднее количество часов, отработанных одним волонтером.

Для решения задачи мониторинга состояния показателей проведено анкетирование трех групп участников волонтерского движения: волонтеров, адресатов волонтерской помощи и непосредственно волонтерских организаций. В общей сложности в ходе исследования было опрошено 478 волонтеров, зарегистрированных в 60 организациях, и 34 получателя волонтерских услуг. Также с использованием вопросника проведена диагностика 19 волонтерских организаций. При изучении волонтерского движения как сложного, многоаспектного явления мы учитываем динамику за 2013–2015 гг.

Оценка эффективности деятельности волонтерских организаций является нетривиальной задачей, основные трудности в решении которой:

- отсутствие четких материальных (финансовых) целей, которые бы планировала достичь волонтерская организация;

- преимущественно социальные эффекты деятельности, создающие трудности при попытке объективизировать их результаты;

- разноразмерность оцениваемых показателей, затрудняющая их интегральную оценку;

- разнообразие организационных форм функционирования волонтерских центров, определяющих различия в подходах к финансированию их работы.

В классической интерпретации под эффективностью чаще всего понимают соотношение эффекта (результата) с объемом затрат, направленных на его достижение. Однако на практике при оценке эффективности нередко используют и динамику изменения определенных показателей – положительную или отрицательную. Учитывая вышеуказанные трудности в оценке деятельности волонтерских организаций второй подход представляется более предпочтительным.

В основу методики оценки эффективности волонтерской деятельности положены следующие принципы:

- доступность используемой информации для получения;
- полнота отображаемых показателей;
- простота и воспроизводимость методики;
- возможность получения количественной интегральной оценки, позволяющей проводить сравнительный анализ по организациям и регионам.

Предлагаемая методика, основываясь на заявленных принципах, учитывает не просто отдельные показатели эффективности волонтерской деятельности, а их совокупность во взаимосвязи и взаимозависимости и выполняется в два этапа:

1) сбор и первичная обработка статистических данных;

2) расчет необходимых статистических показателей и результирующего интегрального показателя.

Сбор статистических данных проводится по трем блокам показателей:

1) показатели, характеризующие деятельность волонтерской организации;

2) показатели, характеризующие работу конкретного волонтера как члена волонтерской организации;

3) показатели, отражающие мнение адресатов волонтерской помощи.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

Значения показателей, полученные в результате анкетирования заинтересованных сторон (менеджеров волонтерских центров, волонтеров и адресатов волонтерской помощи) и использованные для расчета эффективности волонтерской деятельности, представлены в табл. 1.

На втором этапе проводится расчет интегрального показателя эффективности. Методика предполагает срав-

Таблица 1 – Показатели, используемые для расчета оценки эффективности деятельности волонтерских организаций

Показатель	2012	2013	2014	2015
1. Количество мероприятий суммарное	48,63	58,79	67,63	117,21
2. Число волонтеров	446,4	1241,38	847,94	848,83
3. Число отработанных часов	34334	49689	124343	120503
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	1289227	1276120	227533	291715
5. Объем частных средств, привлеченных центром	162850	112457	141333	156020
6. Число документов признания деятельности центра государством	15,00	15,07	17,63	22,88
7. Число документов признания деятельности центра обществом	16,00	16,83	22,31	20,25
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	25,27	35,57	62,00	43,12
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	9,45	11,02	12,65	13,2
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	124,97	149,88	190,19	151,73
11. Число обратившихся за помощью	35,0	50,0	85,3	100,0

Таблица 2 – Значения  $k_i$  для расчета интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских центров за период 2013–2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015
1. Количество мероприятий суммарное	0,209	0,150	0,733
2. Число волонтеров	1,781	-0,317	0,001
3. Число отработанных часов	0,447	1,502	-0,031
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	-0,010	-0,822	0,282
5. Объем частных средств, привлеченных центром	-0,309	0,257	0,104
6. Число документов признания деятельности центра государством	0,005	0,170	0,298
7. Число документов признания деятельности центра обществом	0,052	0,326	-0,092
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	0,408	0,743	-0,305
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	0,166	0,148	0,043
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	0,199	0,269	-0,202
11. Число обратившихся за помощью	0,429	0,706	0,172

нение полученных результатов (эффектов) с планируемыми. В качестве планируемых результатов в методике используются значения прошлого периода, в качестве полученных – анализируемого. Такое соотношение не противоречит понятию эффективности, поскольку эффективность функционирования сферы волонтерства констатируется в случае, если ее состояние (в экономическом или социальном аспекте) улучшилось по сравнению с прошлым состоянием.

По данным показателям можно проводить сравнительный анализ эффективности волонтерства по годам, а также сравнивать отдельные организации. При разработке методики мы использовали методические подходы, разработанные Б.А. Осиповым с соавторами для оценки различных типов эффективности в сфере туризма [4].

Методика предполагает расчет интегрального показателя эффективности, выполняемый в несколько этапов. Первоначально осуществляется подбор критериальной базы и выбор показателей оценки. Поскольку оцениваемые

показатели являются разноразмерными, то для удобства дальнейших расчетов необходимо нормировать значения рассматриваемых показателей по формуле

$$k_i = \frac{\Delta k}{k_0}, \quad (1)$$

где  $k_i$  – нормированный показатель,  $\Delta k$  – изменение показателя за период,  $k_0$  – исходный (плановый) показатель.

В этом случае значения нормированного показателя  $k_i$  за период с 2012 по 2015 г. будут выглядеть следующим образом (табл. 2).

После определения  $k_i$  интегральный показатель эффективности деятельности волонтерской организации вычисляется по следующей формуле:

$$x = \sum a_i k_i, \quad (2)$$

где  $x$  – интегральный показатель эффективности;  $a_i$  – весовой коэффициент, указывающий на долю  $i$ -пункта исходных данных в интегральном показателе;  $n$  – количество пунктов исходных данных.

Для вычисления весового коэффициента  $a_i$  предлагается использовать подход, основанный на расчете весовых

значений с помощью метода парных корреляций. В этом случае весовые коэффициенты  $a_i$  являются суммами коэффициентов парных корреляций и вычисляются по формуле

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{t=1}^n r_{jt}}, \quad (3)$$

где  $r_{ij}$  – коэффициент парной корреляции между  $i$ -м и  $j$ -м показателями.

Расчет весовых коэффициентов представлен в табл. 3. Полученные в результате расчетов величины  $a_i$  показывают удельный вес  $i$ -го показателя в интегральном показателе эффективности. Естественно, что суммарно они составляют единицу.

Используя рассчитанные весовые показатели, можно вычислить значения интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских организаций за каждый год, по которому проводится оценка. Результаты расчетов приведены в табл. 4.



Таблица 4 – Расчет интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских организаций за период 2013–2015 гг.

Показатель	2013			2014			2015		
	$k_j$	$a_j$	$a_j k_j$	$k_j$	$a_j$	$a_j k_j$	$k_j$	$a_j$	$a_j k_j$
1. Количество мероприятий суммарное	0,2090	0,1229	0,0257	0,1500	0,1229	0,0184	0,7330	0,1229	0,0901
2. Число волонтеров	1,7810	0,0419	0,0746	-0,3170	0,0419	-0,0133	0,0010	0,0419	0,0000
3. Число отработанных часов	0,4470	0,1528	0,0683	1,5020	0,1528	0,2295	-0,0310	0,1528	-0,0047
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	-0,0100	-0,1488	0,0015	-0,8220	-0,1488	0,1223	0,2820	-0,1488	-0,0420
5. Объем частных средств, привлеченных центром	-0,3090	0,0082	-0,0025	0,2570	0,0082	0,0021	0,1040	0,0082	0,0009
6. Число документов признания деятельности центра государством	0,0050	0,1287	0,0006	0,1700	0,1287	0,0219	0,2980	0,1287	0,0384
7. Число документов признания деятельности центра обществом	0,0520	0,1433	0,0075	0,3260	0,1433	0,0467	-0,0920	0,1433	-0,0132
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	0,4080	0,1281	0,0523	0,7430	0,1281	0,0952	-0,3050	0,1281	-0,0391
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	0,1660	0,1536	0,0255	0,1480	0,1536	0,0227	0,0430	0,1536	0,0066
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	0,1990	0,1158	0,0230	0,2690	0,1158	0,0312	-0,2020	0,1158	-0,0234
11. Число обратившихся за помощью	0,4290	0,1536	0,0659	0,7060	0,1536	0,1084	0,1720	0,1536	0,0264
Интегральный показатель эффективности: $x = \sum_{j=1}^n a_j k_j$		0,3424			0,6852			0,0400	

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе исследования данные позволили отследить динамику изменения показателей эффективности за отчетный период и сделать следующие выводы.

1. Расчеты показывают, что наибольшую эффективность волонтерские организации страны продемонстрировали в 2014 г. (0,6852). Несколько меньше она была накануне Олимпиады – в 2013 г. (0,3224), что тоже объяснимо с учетом большого количества проводимых мероприятий и Универсиады в Казани. В 2015 г. наступил некоторый спад (0,040), связанный с определенным снижением темпов волонтерской деятельности в межсобытийный период и перегруппировкой направлений деятельности. Однако в целом волонтерскую деятельность в стране можно рассматривать в оцениваемый период как эффективную, поскольку ежегодный интегральный коэффициент выше 0.

2. Волонтерское движение в России не только развивается как часть общемировой тенденции, но и имеет свои собственные вехи. Перспективы развития добровольчества обсуждаются в российском обществе, органах власти, в среде специалистов, экспертов и благополучателей. Волонтерская активность имеет потенциал к переходу из состояния фрагментарности и эпизодичности в перманентную, стабильную гражданскую инициативу. По мере усиления государственной поддержки деятельности волонтерских объединений происходит увеличение их численного состава.

3. Число волонтерских инициатив ежегодно растет, однако успешность волонтерских программ во многом зависит от организационных аспектов и понимания эффективности технологий. Относительно мало внимания в российской науке уделено принципам внутренней организации волонтерских объединений и выяснению того влияния, которое оказывают внешние факторы на их функционирование и внутреннюю структуру. Разработанная методика может быть применена для сравнительной оценки эффективности деятельности отдельных волонтерских организаций. Обозначенный аспект представляет исследовательский интерес и будет рассмотрен нами в следующих публикациях. ■

## Источники

1. Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческой сфере: проблемы и решения // Экономический журнал ВШЭ. 2009. № 1. С. 80–100.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002.
3. Никитина Н.Е., Жильцов А.В. Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров // Практическая библиотечка координатора добровольцев: сб. метод. и практ. рекомендаций. Вып. 1: в 25 ч. СПб.: ООО «МультиПроджект-СистемСервис», 2012. Ч. 20.
4. Осипов Б.А., Соколенко В.В., Шмидт Ю.Д. Методика оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма // Вестник ТГЭУ. 2011. № 3. С. 3–11.
5. По доброй воле // Российская газета. Федеральный выпуск. 2015. № 6865(294). URL: <http://rg.ru/2015/12/28/volontery.html>.
6. Ресурсы российского добровольческого движения: аналит. докл. по результатам исследований Фонда «Общественное мнение» 2012–2013 гг. URL: [http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura\\_resursy.pdf](http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura_resursy.pdf).
7. Терентьева И.В. Эффективность работы некоммерческих организаций: опыт и критерии оценки / Обществ. палата Республики Татарстан. URL: [http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_81197.doc](http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc).
8. Ширококов В.Н. Развитие мотивации молодежи как этап организации волонтерской деятельности // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 1. С. 102–104.
9. Connolly T., Conlon E., Deutsh S. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach // *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5. Pp. 211–217.
10. Evaluating the volunteer program: contexts and models / J.L. Brudney, A.A. Levin, L. Goodman et al. URL: <http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460>.
11. Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997 // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998. No. 27(2). P. 184.
12. Price J. The Study of Organizational Effectiveness // *Sociological Quarterly*. 1972. Vol. 13. Pp. 3–15.

## References

1. Borisova Ye.I., Polishchuk L.I. Analiz effektivnosti v nekommercheskoy sfere: problemy i resheniya [Measuring the efficiency in non-profit sphere: problems and solutions]. *Ekonomicheskiy zhurnal VShE – The HSE Economic Journal*, 2009, no. 1, pp. 80–100.
2. Zub A.T. *Strategicheskiy menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic management: theory and practice]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2002.
3. Nikitina N.Ye., Zhil'tsov A.V. Kak otsenit' effektivnost' raboty dobrovol'cheskikh obedineniy i dobrovol'cheskikh tsentrov [How to assess the efficiency of volunteer organizations and volunteer centers]. *Prakticheskaya bibliotekha koordinatora dobrovol'tsev – Practical Library of Volunteer Coordinators*, Issue 1. St Petersburg, ООО «Mul'tiProdzhektSistemServis», 2012. Vol. 20.
4. Osipov B.A., Sokolenko V.V., Shmidt Yu.D. Metodika otsenki sotsial'no-ekonomicheskoy effektivnosti vnutrennego turizma [Estimation procedure of socio-economic efficiency of domestic tourism]. *Vestnik TGEU – Vestnik of PSUE*, 2011, no. 3, pp. 3–11.
5. Po dobroy vole [Willingly]. *Rossiyskaya gazeta. Federal'nyy vypusk – Russian Newspaper. Federal Issue*, 2015, no. 6865(294). Available at: <http://rg.ru/2015/12/28/volontery.html>.
6. *Resursy rossiyskogo dobrovol'cheskogo dvizheniya: analit. dokl. po rezul'tatam issledovaniy Fonda «Obshchestvennoe mnenie» 2012–2013 gg.* [Resources of the Russian volunteer movement. Analytical reports based on the research results of Public Opinion Foundation in 2012–2013]. Available at: [http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura\\_resursy.pdf](http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura_resursy.pdf).
7. Terent'eva I.V. *Effektivnost' raboty nekommercheskikh organizatsiy: opyt i kriterii otsenki* [The performance of non-profit organizations: experience and evaluation criteria]. Available at: [http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_81197.doc](http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc).
8. Shirobokov V.N. Razvitie motivatsii molodezhi kak etap organizatsii volonterskoy deyatel'nosti [The development of youth's motivation as a stage of volunteer activities]. *Mezhdunarodnyy zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya – International Journal of Experimental Education*, 2014, no. 1, pp. 102–104.
9. Connolly T., Conlon E., Deutsh S. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 1980, vol. 5. pp. 211–217.
10. Brudney J.L., Levin A.A., Goodman L. et al. *Evaluating the volunteer program: contexts and models*. Available at: <http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460>.
11. Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1998, no. 27(2), p. 184.
12. Price J. The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*, 1972, vol. 13, pp. 3–15.

## Структурно-культурный континуум на стадиях жизненного цикла организации

### Аннотация

Сложность и многообразие организационных процессов и взаимоотношений требуют комплексного подхода к их изучению. Важнейшими компонентами организации являются ее структура и организационная культура. В качестве одного из основных организационных факторов, определяющих особенности структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, выступает ее координационный профиль. Совместная актуализация организационной культуры и координационного профиля формирует уникальный облик организационной конфигурации, что позволяет говорить о структурно-культурном континууме организационной системы как интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность ее элементов. В качестве инструмента оценки состояния структурно-культурного континуума предлагается использовать структурно-культурный мультипликатор – матрицу логических функций конъюнкции аргументов «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации. Описание типовых признаков структурно-культурного континуума организации на стадиях ее жизненного цикла позволяет получить комплексную оценку организационной конфигурации и сформулировать более обоснованные выводы о текущей стадии развития организации.

### ВВЕДЕНИЕ

Современное общество нередко именуют обществом организаций – сложных, динамических социально-экономических систем, объединяющих в себе огромное разнообразие подсистем, элементов, связей и отношений. Теоретические и прикладные исследования современных организационных систем все активнее требуют привлечения комплексных методов изучения их структурно-функциональных и иных свойств.

Одной из основ существования современной организации является организационная культура – система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение.

Признаки взаимосвязи и взаимной обусловленности культуры организации с иными факторами ее строения и функционирования в различных аспектах описываются разными авторами. Так, Б.З. Мильнер отмечает, что организация формирует свой облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п. [7. С. 216].

По мнению А.И. Кочетковой, организационная культура составляет основу жизненного потенциала организации,

она вырастает на определенной материально-технической базе и конкретных, заданных спецификой деятельности организации технико-технологических обстоятельствах, что предполагает определенные способы и формы деятельности людей, основанные на конкретной системе ценностей, норм, идеалов самой организации, а также норм и ценностей общества, частью которого является любая организация [4].

На наш взгляд, эти и другие тезисы отражают представление о взаимозависимости и взаимной обусловленности организационной культуры и иных факторов внутренней, а нередко и внешней среды организации.

Одним из факторов внутренней среды организации, наиболее явно связанном с культурными особенностями, можно назвать организационную структуру. Б.З. Мильнер прямо относит ее к элементам организационной культуры, подчеркивая, что характеристики культуры включают как структурные, так и поведенческие факторы [7. С. 217–218].

Тем не менее, как показывает анализ публикаций, посвященных организационной культуре, в настоящее время проблема выявления взаимной обусловленности и взаимозависимости организационной культуры и структуры организации проработана слабо. Авторы значительной части работ, в том числе декларирующие анализ структурно-культурных связей в качестве за-



**МИХНЕНКО Павел Александрович**  
Кандидат технических наук, доцент,  
заведующий кафедрой общего  
и стратегического менеджмента

**Московский финансово-промышленный университет «Синергия»**  
**129090, РФ, г. Москва,**  
**ул. Мещанская, 9/14, стр. 1**  
**E-mail: pmihnenko@synergy.ru**

### Ключевые слова

ОРГАНИЗАЦИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА  
СТРУКТУРА  
КООРДИНАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ  
ПРОФИЛЬ КУЛЬТУРЫ  
СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫЙ КОНТИНУУМ  
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

### JEL classification

**M14, C90**

► **Pavel A. MIKHENKO**  
*Cand. Sc. (Engineering), Associate  
 Professor, Head of General and  
 Strategic Management Dept.*

**Moscow University for Industry and  
 Finance "Synergy"**  
**129090, RF, Moscow,**  
**Meschanskaya St., 9/14, building 1**  
**E-mail: pmihnenko@synergy.ru**

### Keywords

ORGANIZATION  
 ORGANIZATIONAL CULTURE  
 STRUCTURE  
 COORDINATION PROFILE  
 CULTURE PROFILE  
 STRUCTURAL-CULTURAL CONTINUUM  
 LIFE CYCLE

### Abstract

The complexity and diversity of organizational processes and relationships require a holistic approach to be applied to study them. Structure and organizational culture are critical components of an organization. A coordination profile acts as one of the main organizational factors determining peculiarities of the structural-functional order of the organizational system. Joint updating of the organizational culture and coordination profile shapes a unique character of the organizational configuration, which suggests that the structural-cultural continuum of the organizational system is an integrative phenomenon reflecting a synergistic complementarity of its elements. To assess the structural-cultural continuum, a structural-cultural multiplier is used, i.e. the matrix of logical functions of the conjunction of the arguments "a share of a coordination mechanism" and "a share of the type of culture" in the respective profiles of the organization. The description of typical features of the structural-cultural continuum of the organization at the stages of its life cycle allows obtaining a comprehensive assessment of organizational configurations and formulating more informed conclusions about the current stage of development of the organization.

### JEL classification

**M14, C90**

## Structural-Cultural Continuum at the Stages of the Life Cycle of an Organization

дач исследования, не рассматривают в качестве значимых такие факторы организационной структуры, как способы группирования работ, особенности департаментализации, содержание и композиция механизмов координации, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, соотношение централизации и децентрализации и т.п.

К исследованиям, непосредственно ориентированным на выявление взаимодействия организационной структуры и культуры организации, можно отнести труды М.А. Макаренко [5; 6]. Как отмечает автор, «в настоящее время отсутствуют научные исследования, посвященные взаимосвязи процессов организационного проектирования и реструктуризации с процессом формирования культуры организации, которые рассматриваются изолированно друг от друга... Такой подход негативно сказывается на функционировании организации в целом и снижает эффективность ее структуры в частности» [5. С. 39].

Однако в указанной работе проблема взаимодействия организационной структуры и культуры фирмы рассматривается лишь на уровне выявления общих признаков различия бюрократических и адаптивных структур без детального анализа структурно-функциональных характеристик и свойств конкретных типов организационных структур, относящихся к этим классам.

М.А. Макаренко предлагает концепцию взаимодействия и взаимовлияния культуры и структуры организации на уровне «тип-тип» (гибкая культура – гибкая структура или стабильная культура – стабильная структура) [6].

Попытки ряда авторов увязать структурные и культурные аспекты, как правило, ограничиваются общими замечаниями о необходимости адаптации культуры при проектировании новой организационной структуры (и наоборот) или констатацией того факта, что структуру организации следует рассматривать в качестве одного из элементов ее культуры. Среди факторов анализа органи-

зационной культуры, которые с определенной долей условности можно отнести к структурным, рассматриваются размер предприятия, форма собственности, тип информационной системы и даже характер внешней среды [5].

Обосновывая роль горизонтальных связей в организациях, Р. Данкан отмечает, что для обеспечения эффективности процесса снижения уровня неопределенности с помощью увеличения количества доступной для развития координации информации необходимо поместить горизонтальные связи в определенную организационную структуру и создать соответствующие навыки межличностного взаимодействия [2. С. 74].

Этот тезис отражает системную взаимосвязь таких факторов организационного строения и функционирования, как структура, координация и межличностное взаимодействие, причем последний фактор, на наш взгляд, допустимо трактовать в качестве элемента организационной культуры.

В.Р. Скотт, описывая социально-структурные носители институтов, указывает, что структуры, рассматриваемые с точки зрения нормативно-регулятивной теории в качестве систем управления, создают и внедряют в жизнь коды, нормы и правила, а также отслеживают и санкционируют деятельность участников [11. С. 289].

Таким образом, на наш взгляд, актуальной научно-практической задачей становится выявление характера совместной актуализации организационной культуры и структурных характеристик организации, формирующих ее уникальный облик и отражающих синергетическую комплементарность ее элементов.

Описание типовых признаков совместной актуализации организационной культуры и структурных характеристик организации на стадиях ее жизненного цикла позволит сформулировать более обоснованные выводы о текущей и перспективных стадиях ее развития.

## КООРДИНАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из наиболее конструктивных подходов к описанию комплекса структурно-функциональных аспектов организации, в том числе к выявлению баланса между механистичностью и органичностью в организационных отношениях, на наш взгляд, является предложенная Г. Минцбергом классификация *координационных механизмов* (coordinating mechanisms) – способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей [8].

Минцберг выделяет пять координационных механизмов:

- 1) взаимное согласование (mutual adjustment);
- 2) прямой контроль (directly supervised);
- 3) стандартизация рабочих процессов (standardization of work);
- 4) стандартизация выпуска (standardization of outputs);
- 5) стандартизация компетенций (standardization of skills).

При *взаимном согласовании* контроль процессов и результатов труда осуществляют сами исполнители, используя неформальные коммуникации, что часто предполагает достаточно высокий уровень мотивации сотрудников, их взаимопонимания и, нередко, лояльности по отношению к организации.

*Прямой контроль* заключается в том, что формулировка производственных заданий, ответственность за работу исполнителей и оценка качества их труда возлагаются на непосредственного руководителя. Это снижает зависимость результатов работы от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации исполнителей и их лояльности по отношению к организации.

*Стандартизация рабочих процессов* представляет собой спецификацию или программирование содержания (процессов) труда, что реализуется формированием должностных инструкций, технологических карт, проведением инструктажей и т.п. В основе этого способа координации лежит допущение о том, что выполнение исполнителями производственных операций в соответствии с инструкциями обеспечивает согласованность их совместной деятельности, не требуя вмешательства руководителя или взаимного согласования.

*Стандартизация выпуска* заключается в обосновании и формализации ожидаемых результатов труда: параметров

изделий, норм выработки, количества обслуживаемых клиентов, суммы прибыли, параметров услуги и т.п. Этот координационный механизм предполагает априорную координацию за счет четкого понимания каждым исполнителем своих целей, стандартов и требований к результату.

*Стандартизация квалификации (компетенций)* заключается в определении требований к профессиональным знаниям и навыкам работников. Наличие у исполнителей требуемой квалификации позволяет им самостоятельно координировать совместную деятельность при решении сложных профессиональных задач.

На наш взгляд, при исследовании взаимосвязи структурных и культурных аспектов организации речь может идти о взаимовлиянии организационной культуры и координационного профиля, совместно актуализирующихся в рамках определенной организационной конфигурации и совместно ее формирующих.

Под *координационным профилем* понимается долевое соотношение координационных механизмов. Это понятие указывает на то, что координационные механизмы в организации применяются в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников. При этом каждый из координационных механизмов в отдельности, а также в соотношениях подгрупп имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретной организации. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования [10].

Выбор координационного профиля в качестве репрезентативного индикатора структурно-функциональной определенности организации обусловлен тем, что взаимовлияние координационного профиля и конкретного типа организационной структуры играет наиболее заметную роль в формировании конкретного типа организационной конфигурации с учетом эквивалентности организационной системы по отношению к другим факторам.

## ПОНЯТИЕ СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНОГО КONTИНУУМА ОРГАНИЗАЦИИ

Изучение особенностей организационной конфигурации требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости таких организационных факторов, как структура, коорди-

национный профиль и культура. Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации.

К наиболее явным признакам совместной актуализации координационного профиля и культуры можно отнести, например, замещающую функцию организационной культуры, которая заключается в том, что сильная организационная культура позволяет во многом замещать формальные механизмы управления неформальными отношениями [13].

Заметное влияние на организационную конфигурацию оказывают и другие функции организационной культуры, например: охранная функция – создание культурного барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий; интегрирующая – сплочение сотрудников, обеспечивающее усиление социальной стабильности; регулирующая – формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации и др.

Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного контура и культуры организации позволяет говорить о *структурно-культурном континууме (СКК)* как интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурных и культурных свойств организационной конфигурации.

В соответствии с обозначенным подходом под базовыми структурными свойствами организации понимается ее координационный профиль, обуславливающий, наряду с другими факторами, особенности организационной конфигурации [8]. Для оценки базовых культурных свойств применяется модель Кameron и Куинна [3].

В качестве удобного и наглядного инструмента оценки состояния СКК предлагается использовать так называемый *структурно-культурный мультипликатор*. Его сущность состоит в получении количественных значений, соотносимых с логической функцией конъюнкции («И») двух аргументов: «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации.

Числовое значение, получаемое арифметическим перемножением соот-

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	$M_{11}$	$M_{12}$	$M_{13}$	$M_{14}$
Прямой контроль	$M_{21}$	$M_{22}$	$M_{23}$	$M_{24}$
Стандартизация процессов	$M_{31}$	$M_{32}$	$M_{33}$	$M_{34}$
Стандартизация выпуска	$M_{41}$	$M_{42}$	$M_{43}$	$M_{44}$
Стандартизация квалификации	$M_{51}$	$M_{52}$	$M_{53}$	$M_{54}$

Рис. 1. Матрица логического мультипликатора  
«КООРДИНАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ Л ТИПЫ КУЛЬТУРЫ»

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	1,0	0,5	4,5	4,0
Прямой контроль	3,0	1,5	13,5	12,0
Стандартизация процессов	5,0	2,5	22,5	20,0
Стандартизация выпуска	0,5	0,3	2,3	2,0
Стандартизация квалификации	0,5	0,3	2,3	2,0

Рис. 2. Иллюстративный пример матрицы-мультипликатора, %

Таблица 1 – Процентное распределение значений координационных механизмов, %

Координационный механизм	Доля
Взаимное согласование	10
Прямой контроль	30
Стандартизация процессов	50
Стандартизация выпуска	5
Стандартизация квалификации	5

Таблица 2 – Процентное распределение значений типов организационной культуры, %

Тип культуры	Доля
Клан	10
Адхократия	5
Рынок	45
Иерархия	40

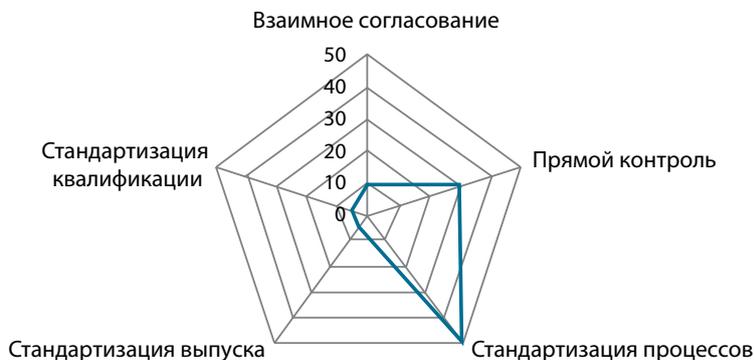


Рис. 3. Координационный профиль условной организации

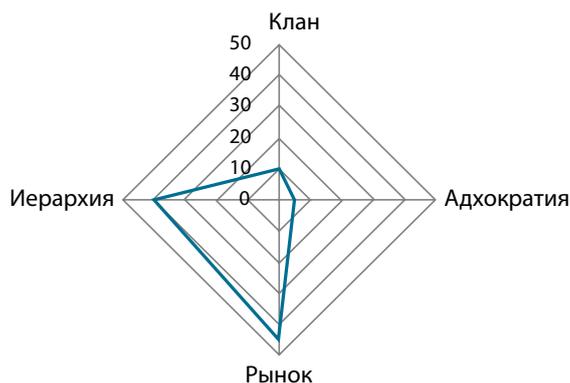


Рис. 4. Профиль культуры условной организации

ветствующих пар аргументов, выраженных в долях единицы, содержательно соотносится с логическим выражением «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ Л ТИП КУЛЬТУРЫ», где Л – логическая функция конъюнкции (логическое умножение), указывающая на обоюдную истинность (true) и взаимообусловленность (interdependence) аргументов.

В результате формируется матрица логического мультипликатора (рис. 1), где  $M_{ij} = (A_i \times B_j) \times 100\%$ ,  $A_i$  – доля  $i$ -го координационного механизма в оценке усредненного координационного профиля организации,  $B_j$  – доля  $j$ -го типа организационной культуры в усредненной оценке профиля культуры.

Приведенное к процентному формату значение каждой ячейки матрицы-мультипликатора демонстрирует долю соответствующей конъюнкции «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ Л ТИП КУЛЬТУРЫ» в структурно-культурном континууме организации – комплементарные переменные. Более темная заливка ячеек матрицы указывает на доминирующие комплементарные переменные, создающие уникальный облик структурно-культурного континуума организации.

Значения каждого столбца матрицы-мультипликатора не соответствуют долям «вклада» каждого координационного механизма в формирование того или иного типа организационной культуры. Такая задача имеет иную постановку и требует особого подхода к решению. Матрица-мультипликатор указывает на долевое соотношение комплементарных переменных в структурно-культурном континууме организации. Именно поэтому их сумма составляет 100%.

Матрица-мультипликатор, изображенная на рис. 2, представляет собой иллюстративный пример состояния структурно-культурного континуума условной организации.

Эта матрица построена на основе следующих результатов анализа структурно-культурных свойств организации (табл. 1, 2, рис. 3, 4).

Матрица-мультипликатор наглядно демонстрирует, что основу сформировавшегося к анализируемому моменту времени структурно-культурного континуума организации составляют две конъюнкции (см. рис. 2):

1) «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л РЫНОК» (22,5%);

2) «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л ИЕРАРХИЯ» (20,0%).

Такое состояние СКК показывает, что наиболее существенным фактором фор-

мирования и поддержания доминирующей в организации рыночно-иерархической культуры является стандартизация рабочих процессов, обеспечивающая согласованность совместной деятельности работников в соответствии с инструкциями и технологическими процессами. При этом данная конъюнкция на вполне равноправной основе допускает и обратное толкование: доминирование в организационной конфигурации стандартизации рабочих процессов поддерживается наличием рыночно-иерархической культуры.

Комплементарные переменные, выраженные конъюнкциями «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л РЫНОК» (13,5%) и «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л ИЕРАРХИЯ» (12,0%), свидетельствуют о влиянии на сформировавшийся тип культуры заметного личного участия руководителей в процессе координации деятельности, что, вероятно, снижает зависимость результатов работы исполнителей от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации и их низкой лояльностью по отношению к организации.

Наименьшее влияние на культуру организации оказывает адхократическая составляющая, поскольку, как видно из мультипликатора, ни один из координационных механизмов (в тех формах, в которых они реализуются в данной организации) не способствует развитию этого типа организационных отношений.

Таким образом, матрица-мультипликатор, как инструмент анализа структурно-культурного континуума, позволяет сделать практические выводы о характере влияния координационного профиля на организационную культуру.

На наш взгляд, вполне очевидным является и «обратное» влияние. В рассматриваемом примере можно говорить о том, что целенаправленно (или спонтанно) формируемая рыночно-иерархическая культура побуждает сотрудников всех уровней воспринимать технологичность рабочих процессов, а также, по-видимому, и заметную степень бюрократизации организационно-управленческих процессов, в качестве разделяемых ценностей и культурных установок. В то время как возможность решения части задач (например, в периоды сбоев процессов или организационных изменений) на основе неформальных коммуникаций не поощряется организационной культурой ввиду отсутствия мотивов, традиций, легенд, героев и т.п., побуждающих к инновационности и признанию позитивности перемен.

### СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫЙ КОНТИНУУМ НА СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Нами уже предпринималась попытка выявить признаки изменения организационной культуры на стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО) в соответствии с тремя моделями культуры: К. Камерона и Р. Куинна; Ч. Хэнди; Г. Хофстеде [9]. В качестве моделей ЖЦО выбраны модели И. Адизеса и Л. Грейнера.

На наш взгляд, представляет интерес аналогичное описание типовых признаков структурно-культурного континуума организации на стадиях ее жизненного цикла. В качестве теоретической базы данного исследования были выбраны модели ЖЦО И. Адизеса [1] и Л. Грейнера [15], типологии организационных культур К. Камерона и Р. Куинна [3], Ч. Хэнди [12] и Г. Хофстеде [16], а также методология анализа организационных конфигураций Г. Минцберга [8].

Для удобства группирования стадий жизненного цикла организации и выявления общих для них характерных признаков используется подход к сравнительному анализу моделей ЖЦО, предложенный Г.В. Широковой, И.С. Меркурьевой и О.Ю. Серовой [14]. В соответствии с этим подходом выделяются пять базовых стадий: становление, накопление, зрелость, диверсификация и упадок. Под стадией ЖЦО понимается «уникальная конфигурация переменных, связанных с организационным контекстом и структурой»<sup>1</sup>.

Как отмечают указанные авторы, некоторые исследования выявили, что организации на разных этапах должны оцениваться посредством различных моделей организационной эффективности.

Одной из наиболее популярных является модель ЖЦО Грейнера [15]. В данной модели предполагается, что организация проходит пять последовательных стадий, каждая из которых следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации. При этом пятая стадия, по мнению автора модели, не обязательно является последней.

В модели, предложенной И. Адизесом [1], стадии жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации. В отличие от

<sup>1</sup> Далее, для отличия от понятия «стадия» авторских моделей Адизеса и Грейнера, применительно к базовой модели будет использоваться термин «этап».

Грейнера Адизес рассматривает процесс организационного упадка как последовательный и предсказуемый.

В табл. 3–7 представлены результаты сопоставления структурно-функциональных и культурных признаков по стадиям моделей ЖЦО Адизеса и Грейнера, определяющих базовый тип и особенности структурно-культурного континуума организации. Иллюстративное изображение матрицы-мультипликатора в столбце «Тип структурно-культурного континуума» указывает на доминирующие комплементарные пары (конъюнкции), характерные для данной стадии жизненного цикла организации<sup>2</sup>.

Этап «Становление» характеризуется доминированием структурно-культурного континуума, тип которого можно определить конъюнкцией «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л РЫНОК». При этом матрицы СКК имеют малое количество активных ячеек.

Доминантой структурно-культурного континуума на этапе «Накопление», по нашему мнению, является конъюнкция «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л АДХОКРАТИЯ» и «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л РЫНОК» (стадия «Давай-давай», Адизес) или «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ Л ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л ИЕРАРХИЯ» (Адизес, Грейнер). Матрицы СКК на данном этапе характеризуются большим количеством активных ячеек, что указывает на усложнение континуума по сравнению с предыдущим этапом базовой модели.

Типология структурно-культурных континуумов демонстрирует существенные различия в интерпретации этапа «Зрелость» базовой модели [14] в моделях Адизеса и Грейнера.

Доминантное выражение для стадии «Расцвет» (Адизес) – «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л РЫНОК» – трансформируется на стадии «Поздний расцвет» (Адизес) в конъюнкцию «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л РЫНОК» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Л КЛАН». При этом стадия «Делегирование» (Грейнер), соответствующая тому же этапу «Зрелость» базовой модели, характеризуется, на наш взгляд, заметным разбросом активных ячеек матрицы СКК с доминантными конъюнкциями «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА Л ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА Л РЫНОК».

Этапу «Диверсификация» базовой модели [14] соответствуют две стадии модели Грейнера. Для стадии «Координация», по нашему мнению, характерно

<sup>2</sup> Для упрощения изображения в матрицах не указаны названия столбцов и строк (см. рис. 1 и 2).

Таблица 3 – Типология структурно-культурных континуумов на этапе «Становление»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип структурно-культурного континуума
Ухаживание (Адизес)	Стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи. Неявные (косвенные) признаки будущей простой структуры: предельная централизация, интуитивный характер принятия решений, прямой контроль	Организационная культура как таковая отсутствует; формирование преданности идее (Адизес). Культура личности (Хэнди). Индивидуализм, низкий уровень избегания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Неявные признаки рынка и адхократии (Камерон, Куинн)	Самоконтроль 
Младенчество (Адизес)	Ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании. Явные признаки простой структуры, прямой контроль	Переход от идеи к реальной работе; прочные межличностные отношения; неформальные коммуникации; крайне слабое проявление служебной иерархии (Адизес). Культура власти (Хэнди). Индивидуализм; крайне низкий уровень избегания неопределенности; мужественность; умеренная дистанция власти (Хофстеде). Неявные признаки рыночной культуры (Камерон, Куинн)	Прямой контроль рыночной ориентации 
Креативность/ кризис лидерства (Грейнер)	Акцент на производстве продукта; основатели ориентированы на технологии или предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; простая неформальная структура. Прямой контроль, взаимное согласование	Преобладают неформальные коммуникации; долгий рабочий день и скромное вознаграждение (Грейнер). Культура власти в сочетании с культурой личности (Хэнди). Низкий уровень избегания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Признаки рыночной культуры (Камерон, Куинн)	Рыночно-ориентированное творчество 

Таблица 4 – Типология структурно-культурных континуумов на этапе «Накопление»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип структурно-культурного континуума
Давай-давай (Адизес)	Рост продаж, рыночный успех; отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи. Организационная структура представляет собой набор случайных решений; возможны неустойчивые проявления несистемных признаков бюрократической и адхократической структур. Прямой контроль; невозможность эффективной децентрализации управления из-за отсутствия системы контроля; высокий уровень взаимного согласования по функциональным вопросам	«Эксперименты» с видением. Авторитарное лидерство (Адизес). Энтузиазм сотрудников по отношению к идеям руководителя. Культура организации отождествляется с политикой руководителя-основателя (Адизес). Сочетание культуры власти и личности (Хэнди). Низкий уровень избегания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Сочетание рынка и адхократии. Отсутствие устойчивых признаков иерархии (Камерон, Куинн)	Поиск рыночного успеха 
Юность (Адизес)	Изменение руководства; переориентация целей; неустойчивое делегирование полномочий; постепенный переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту; признаки стандартизации квалификации наемных менеджеров. Возрастание роли стандартизации процессов и влияния техноструктуры; начальный этап формирования бюрократической конфигурации	Конфликты между старослужащими и «новичками»; попытки сохранить прежнюю культуру и методы мотивации; признаки рассогласования между корпоративными и индивидуальными целями (Адизес). Формирование признаков ролевой культуры (Хэнди). Возрастание дистанции власти, появление тенденции к избеганию неопределенности; попытка смещения акцентов с индивидуализма к коллективизму (Хофстеде). Снижение роли адхократической культуры и формирование иерархической с одновременным ослаблением рыночной (Камерон, Куинн)	Построение организации 
Директивное руководство/ кризис автономии (Грейнер)	Устойчивый рост за счет профессионального управления бизнесом; создаются системы планирования и контроля; разрабатываются стандарты качества; вводится функциональная организационная структура; менеджеры более низких уровней рассматриваются как функциональные специалисты; преобладают централизованные методы руководства	Коммуникации становятся более формализованными; высшие менеджеры принимают на себя больше ответственности и не желают уступать власть функциональным руководителям; менеджеры среднего и низового звеньев чувствуют себя скованными иерархической структурой, что снижает их инициативу и навыки принятия самостоятельных решений. Появляются признаки хаоса на низших уровнях иерархии; творческие и инициативные люди покидают организацию (Грейнер). Возрастание дистанции власти, не вполне реализуемое стремление к избеганию неопределенности (Хофстеде). Ролевая культура в сочетании с культурой власти (Хэнди). Иерархическая культура (Камерон, Куинн)	Профессиональный менеджмент 

Таблица 5 – Типология структурно-культурных континуумов на этапе «Зрелость»

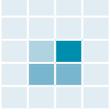
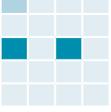
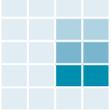
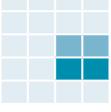
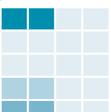
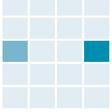
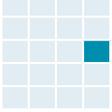
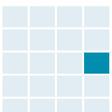
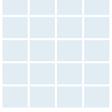
Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип структурно-культурного континуума
Расцвет (Адизес)	Гибкость и самоконтроль взаимно исключают друг друга и находятся в постоянной «борьбе». Компания приводит в порядок свои управленческие и бизнес-процессы, интегрируя их в функциональную организационную структуру (бюрократическая конфигурация). Фокус на потребителя; создание новых хозяйственных единиц; признаки стандартизации выпуска (формирование дивизиональной структуры); возрастание роли средней линии	Внутриорганизационная интеграция; работники верят в важность того, что они делают; целенаправленная работа по сохранению ценностей организационной культуры и формированию корпоративных кодексов; культура взаимного доверия и уважения. Контролируемая и развиваемая креативность; конфликты конструктивны и не носят разрушительного характера. Хорошее взаимодействие с клиентами и партнерами (Адизес). Ролевая культура в сочетании с культурой задачи (Хэнди). Снижение дистанции власти, проявление признаков женственности культуры (Хофстеде). Рыночная культура с элементами адхократии (Камерон, Куинн)	Рыночный успех 
Поздний расцвет (Адизес)	Институализация системы управления; отсутствие попыток «бросить вызов рынку»; неформальное перераспределение власти в сторону руководителей финансовых и юридических отделов	Дружеская атмосфера в коллективе; утрата творческого духа, инновационности и восторженного отношения к изменениям (Камерон, Куинн). Сочетание ролевой культуры с культурой личности (Хэнди). Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности; явные признаки женственности; коллективизм (Хофстеде). Рыночно-клановая культура (Камерон, Куинн)	Культура уверенности 
Делегирование/кризис контроля (Грейнер)	Успешное использование децентрализованной организационной структуры; высший менеджмент управляет на основе изучения периодических отчетов руководителей дивизионов; менеджеры дивизионов стремятся к максимальной автономии. Высшее руководство делает попытки вернуть централизованное управление, но они терпят неудачу в условиях большого разнообразия операций. Стандартизация выпуска	Изменяется система мотивации, вводятся центры прибыли (Грейнер). Культура с низким уровнем дистанции власти (децентрализация, дивизиональные менеджеры) и высоким стремлением к избеганию неопределенности со стороны высшего менеджмента (Хофстеде). Рыночно-иерархическая культура (Камерон, Куинн)	Рыночная экспансия 

Таблица 6 – Типология структурно-культурных континуумов на этапе «Диверсификация»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип структурно-культурного континуума
Координация/кризис волокиты (Грейнер)	Долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; широкое использование формальных систем для достижения большей координации; общий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира; децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы – центры инвестиций. Издержки формализованных систем и программ начинают превышать их полезность; компания становится слишком большой и сложной для управления с помощью формальных программ. Стандартизация выпуска в сочетании со стандартизацией процессов управления	В целях мотивации и повышения идентификации с фирмой для сотрудников вводятся опционы по акциям и программы участия в прибылях. Возникает дефицит доверия между штаб-квартирой и дивизионами, а также между линейными и штабными менеджерами. Процедуры становятся важнее решения проблем; тормозятся инновации (Грейнер). Ролевая культура (Хэнди). Доминанта мужественности культуры (Хофстеде). Рыночно-иерархическая культура с доминированием иерархической компоненты (Камерон, Куинн)	Формализация 
Сотрудничество/кризис <sup>1</sup> (Грейнер)	Командная работа; матричная структура управления; проектное управление; сокращается штат штаб-квартиры. Стандартизация квалификации; взаимное согласование. Ключевые части конфигурации – операционное ядро и вспомогательный персонал	Внимание созданию команд и межличностному сотрудничеству; формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной. Программы тренингов для улучшения командной работы и разрешения конфликтов. Экономическое вознаграждение увязывается с командной работой (Грейнер). Коллективизм с низким уровнем дистанции власти и низким уровнем избегания неопределенности (Хофстеде). Культура задачи в сочетании с культурой личности (Хэнди). Кланово-адхократическая культура (Камерон, Куинн)	Творческие команды 

<sup>1</sup> Грейнер не дает название этому кризису.

Таблица 7 – Типология структурно-культурных континуумов на этапе «Упадок»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип структурно культурного континуума
Аристократизм (Адизес)	Организация не ориентирована ни на результаты, ни на предпринимательство и сокращает до минимума любые изменения. Преобладает внимание к административной функции. В оценке результативности акцент делается на прошлые достижения. Явные признаки механистической бюрократии; ключевая часть – техноструктура; высокая роль регламентов и стандартов; стандартизация процессов	Большое значение имеют взаимоотношения; сотрудники стараются избегать конфликтов; одежда – строго формализована; обращение друг к другу официальное, в манере общения присутствует стремление к обобщенным, уклончивым формулировкам. Официальный и торжественный стиль совещаний (Адизес). Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности, заметное возрастание дистанции власти (Хофстеде). Иерархическая-клановая культура (Камерон, Куинн)	Ритуал 
Ранняя бюрократизация (Адизес)	Доминирование административной функции	Поиск «виновных» в появлении проблем; временные коалиции менеджеров (Адизес). Ролевая культура (Хэнди). Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности, индивидуализмом и крайне высокой дистанцией власти (Хофстеде)	Функция 
Бюрократизация (Адизес)	Изоляция от внешнего окружения; большое количество инструкций, правил, процедур, не имеющих значения	Ролевая культура (Хэнди). Культура с крайне высоким стремлением к избеганию неопределенности, индивидуализмом и крайне высокой дистанцией власти (Хофстеде)	Функция 
Смерть (Адизес)	Организация прекращает свою деятельность		Небытие 

доминирование: «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА Л ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА Л РЫНОК», однако, в отличие от стадии «Делегирование», в СКК отсутствует влияние прямого контроля. Структурно-культурный континуум, характерный для стадии «Сотрудничество», отражает творческий командный характер работы организации в условиях кланово-адхократической культуры.

Этап «Упадок» базовой модели, нехарактерный для модели Грейнера, представлен четырьмя стадиями модели Адизеса. Структурно-культурный континуум отражает тенденцию к формализации работы и организационных отношений посредством стандартизации всех процедур.

Как видно, для одного этапа базовой модели ЖЦО матрицы СКК могут иметь существенные различия в зависимости от используемой авторской модели. Это позволяет выдвинуть предположение о большей информативности СКК по сравнению с односторонним анализом структурно-функциональных или культурных характеристик каждой стадии.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность и многофакторность организаций как динамических социально-экономических систем убеждает в необходимости применения комплексных подходов к изучению разнообразных организационных отношений. Обоснование феномена структурно-культурного континуума организации, на наш взгляд, представляет собой один из шагов в этом направлении.

Как показывает практика исследования организаций, культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса, обуславливающего свойства организационной конфигурации. Матрица логического мультипликатора представляется удобным и наглядным инструментом оценки взаимообусловленности структурных и культурных свойств организации и динамики ее изменения.

Не претендуя на всеобъемлющее описание системного характера взаимодействия структурных и культурных свойств организаций, концепция структурно-культурного континуума вооружает исследователя новым инструментом

комплексной оценки организационной конфигурации, позволяющим получить развернутые и более обоснованные выводы о текущей стадии жизненного цикла организации и перспективах ее развития. ■

## Источники

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Данкан Р. Какой должна быть организационная структура? // Теория организации: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Т.Н. Клёмной. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
4. Кочеткова А.И. Организационная культура и культура организации в современной России // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2009. № 4.
5. Макаренко М.А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2005. № 3. С. 39–62.
6. Макаренко М.А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2005.
7. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
9. Михненко Н.П. Изменения корпоративной культуры организации на стадиях ее жизненного цикла // Проблемы общего и стратегического менеджмента: сб. науч. тр. кафедры общего и стратегического менеджмента / под. ред. П.А. Михненко. М.: Моск. фин.-пром. ун-т «Синергия», 2015. С. 38–48.
10. Михненко П.А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций. М.: Моск. фин.-пром. ун-т «Синергия», 2015.
11. Скотт В.Р. Современная институциональная теория // Теория организации: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Т.Н. Клёмной. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.
12. Хэнди Ч. Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.
14. Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3. С. 3–26.
15. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50(4). P. 37–46.
16. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. L.: McGraw-Hill, 1991.

## References

1. Adizes I. *Managing corporate lifecycles* (Russ. ed.: Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsij. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2014).
2. Dankan R. *Kakoj dolzhna byt' organizacionnaja struktura?* [What should the organizational structure be?]. *Teorija organizacii: hrestomatija – Organization Theory: Anthology*. St Petersburg: High School of Management Publ., 2009.
3. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Russ. ed.: Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury. St Petersburg: Piter Publ., 2001).
4. Kochetkova A.I. *Organizacionnaja kul'tura i kul'tura organizacii v sovremennoj Rossii* [Organizational culture and culture of organizations in modern Russia]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv – The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts*, 2009, no. 4.
5. Makarchenko M.A. *Vzaimodejstvie organizacionnoj struktury i kul'tury firmy* [Interaction of organizational structure and culture of the company] *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment – The Bulletin of Saint Petersburg State University. Management*, 2005, no. 3, pp. 39–62.
6. Makarchenko M.A. *Teorija i metodologija formirovanija organizacionnoj kul'tury kak faktora razvitiya struktury i metodov upravljenija predpriatiem: dis. dokt. ekon. nauk* [Theory and methodology of formation of organizational culture as a factor of development of the structure and methods of enterprise management: doct. econ. sci. dis.]. St Petersburg, 2005.
7. Milner B.Z. *Teorija organizacii* [The Theory of Organization]. Moscow: INFRA-M Publ., 2006.
8. Mintzberg H. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations* (Russ. ed.: Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoj organizacii*. St Peterburg: Piter Publ., 2010).
9. Mihnenko N.P. [Changes in the corporate culture of an organization at the stages of its life cycle]. *Problemy obshhego i strategicheskogo menedzhmenta: sb. nauch. trudov kafedry obshhego i strategicheskogo menedzhmenta* [Problems of general and strategic management: coll. sci. papers of General and Strategic Management Dept.]. Moscow: Moscow University for Industry and Finance "Synergy", 2015. P. 38–48.
10. Mihnenko P.A. *Matematicheskoe modelirovanie processov razvitiya i upravlenija izmenenijami hozjajstvennyh organizacij* [Mathematical modeling of processes of development and change management of business organizations]. Moscow: Moscow University for Industry and Finance "Synergy", 2015.
11. Skott W.R. *Sovremennaja institucional'naja teorija* [Institutions and organizations]. *Teorija organizacii: hrestomatija – Organization Theory: Anthology*. St Petersburg: High School of Management Publ., 2009.
12. Handy C. *The Age of Unreason* (Russ. ed.: Handy Ch. *Vremja bezrassudstva. Iskusstvo upravljenija v organizacii budushhego*. St Petersburg: Piter Publ., 2001).
13. Schein E. *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St Petersburg: Piter Publ., 2008.
14. Shirokova G.V., Merkur'eva I.S., Serova O.Ju. *Osobennosti formirovanija zhiznennyh ciklov rossijskih kompanij (empiricheskij analiz)* [Features of the formation of life cycles of Russian companies (an empirical analysis)]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2006, vol. 4, no. 3.
15. Greiner L.E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*, 1972, vol. 50 (4).
16. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.



► **ИСТОМИНА Наталья Александровна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственных  
и муниципальных финансов

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-26-07  
E-mail: n\_istomina\_usue@mail.ru

#### Ключевые слова

БЮДЖЕТ

ПЛАНИРОВАНИЕ

СУБЪЕКТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОПЕРАТИВНОСТЬ

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

#### Аннотация

Бюджетное планирование в субъектах Российской Федерации на современном этапе осуществляется в условиях экономической нестабильности (неопределенности). Для достижения необходимого уровня обоснованности и достоверности плановых бюджетных показателей важно учитывать существенные характеристики планирования. Одной из ключевых характеристик бюджетного планирования в условиях экономической нестабильности является оперативность, которая проявляется и на уровне субъектов РФ.

В статье выделены и охарактеризованы виды оперативности бюджетного планирования в субъекте Федерации: методико-правовая, информационная, временная, технологическая, межбюджетная, стоимостная оперативность. Учет различных видов оперативности в процессе бюджетного планирования в субъектах Федерации позволит повысить качество плановой деятельности на основе системного совершенствования всех элементов планирования.

#### JEL classification

H61

## Оперативность бюджетного планирования в субъекте Федерации в условиях экономической нестабильности

### ВВЕДЕНИЕ

Необходимость теоретико-методологического обеспечения долгосрочного бюджетного планирования и прогнозирования обуславливает актуальность научных исследований в области теории указанных процессов. Особенностью современных исследований в сфере финансов и бюджета в Российской Федерации является тенденция регионализации, т.е. преломление базовых явлений и процессов в контексте специфики функционирования регионального финансово-бюджетного механизма.

Целью исследования является разработка теоретических положений, характеризующих сущность оперативности бюджетного планирования в субъектах РФ как его объективной характеристики. В качестве задач исследования выделяются, во-первых, разработка совокупности видов оперативности бюджетного планирования в субъекте РФ, во-вторых, обоснование содержания каждого вида оперативности.

В российской научной литературе понятие «оперативность бюджетного планирования» и характеристики различных видов оперативности не представлены. Вместе с тем необходимо отметить, что мероприятия, относящиеся к тому или иному виду оперативности бюджетного планирования, являются привычным элементом бюджетной практики субъектов РФ. В связи с этим подчеркиваем, что настоящее исследование направлено на развитие теории бюджетного планирования, которое, безусловно, базируется на имеющихся представлениях о практике формирования региональных бюджетов.

### ОПЕРАТИВНОСТЬ КАК ОБЪЕКТИВНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СУБЪЕКТЕ ФЕДЕРАЦИИ

Плановая деятельность на уровне государства, субъектов РФ и муниципальных образований неразрывно связана с совокупностью объективных характеристик, оказывающих влияние на саму возможность осуществления данной

деятельности, а также на ее результаты (это проявляется как на уровне принятия решений по отдельным агентствам и программам, так и на уровне принятия решений по доходам, расходам и дефициту бюджета в целом, соответственно, на уровне «microbudgeting» и «macrobudgeting» [8. P. 18]). Конкретный перечень объективных характеристик зависит от объекта планирования. Если в качестве объекта планирования выступает бюджет (федеральный бюджет, бюджет субъекта Федерации или бюджет муниципального образования), а видом плановой деятельности является бюджетное планирование, то важнейшими учитываемыми объективными характеристиками становятся параметры экономики государства, региона, муниципального образования (показатели, характеризующие экономическую ситуацию на данный момент, а также на перспективу).

Для процесса бюджетного планирования в субъекте Федерации показателями, характеризующими экономическую ситуацию на уровне государства в целом, выступают в качестве внешних факторов, а показатели, отражающие экономическую ситуацию в самом регионе – в качестве факторов внутренних. Плановая деятельность в бюджетной сфере строится на основе прогнозов социально-экономического развития (в которых вероятные экономические тенденции представлены в виде определенных показателей), а также региональных стратегий, в которых важное место отводится сценариям (сценарным условиям) развития экономики и социальной сферы субъектов РФ. Перенос содержания документов, характеризующих состояние экономики государства и субъекта РФ, в разрабатываемые проекты региональных бюджетов предполагает финансово-бюджетную самостоятельность органов региональной власти как принцип регионального финансово-бюджетного проектирования [4. С. 1045].

Ключевой особенностью как текущих, так и перспективных экономических па-

## Operational Efficiency of Budget Planning in a Federal Subject in the Context of Economic Uncertainty

раметров, влияющих на формирование бюджетов субъектов РФ в современных условиях, является нестабильность (неопределенность). Отметим, что нестабильность экономической ситуации, несомненно, усложняет процесс бюджетного планирования (особенно в условиях экономического кризиса), однако не отменяет необходимости обоснованной и своевременной разработки основного финансового документа региона – бюджета. Следовательно, в условиях экономической нестабильности на первый план выходит задача поиска путей адаптации бюджетного планирования к постоянно изменяющимся экономическим обстоятельствам.

Решение данной задачи обуславливает необходимость дальнейшего развития теоретических основ бюджетного планирования в субъектах РФ, в частности, обоснование различных видов оперативности бюджетного планирования. Оперативность является одним из требований к процессу бюджетного планирования в субъектах Федерации в условиях экономической нестабильности. Под *оперативностью* понимается разработка и реализация (на стадии составления проектов бюджетов субъектов РФ) определенной совокупности действий (мероприятий) текущего характера, призванных способствовать сохранению значимости бюджетного планирования и повышению обоснованности его результатов в сложных экономических условиях.

### ВИДЫ ОПЕРАТИВНОСТИ В БЮДЖЕТНОМ ПЛАНИРОВАНИИ СУБЪЕКТА ФЕДЕРАЦИИ

В теоретическом аспекте предлагается рассматривать следующие виды оперативности в бюджетном планировании:

- методико-правовая;
- информационная;
- временная;
- технологическая;
- межбюджетная;
- стоимостная.

Подчеркнем, что оперативность в бюджетном планировании следует

понимать как необходимую, во многом вынужденную, реакцию субъектов бюджетных отношений на усиливающуюся нестабильность в экономике. Стабилизация внешних и внутренних для субъекта РФ параметров экономического характера будет способствовать повышению устойчивости плановой деятельности и снижению необходимости действий оперативного характера.

Рассмотрим обозначенные выше виды оперативности в бюджетном планировании на уровне субъектов Федерации.

**Методико-правовая оперативность** предполагает обязательный учет изменений экономических параметров текущего года, а также вероятного развития ситуации в экономике на ближайшую перспективу при разработке методик формирования бюджетов субъектов Федерации, утверждаемых нормативно-правовыми актами регионального уровня. Как правило, методики формирования региональных бюджетов разрабатываются во втором-третьем квартале текущего года, следовательно, не всегда учитывают те изменения, которые имеют место в текущий момент, т.е. фактически в процессе составления проекта бюджета. Методико-правовая оперативность в большей степени проявляется при планировании доходной части регионального бюджета. Она предполагает корректировку порядка расчета поступлений по тем или иным видам доходных источников (в частности, выбор иных баз расчетов по налогам, чем было установлено первоначально), применение дополнительных коэффициентов или расширение перечня оснований для дополнительных уточнений полученных результатов.

Необходимо иметь в виду, что методико-правовая оперативность, как и другие виды оперативности в бюджетном планировании, не должна выражаться в хаотичности проведения плановых операций и полной неопределенности вероятных изменений, которые могут вноситься в методики. Все изменения,

### ► Natalya A. ISTOMINA

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of State and Municipal Finances Dept.*

**Ural State University of Economics  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-26-07  
E-mail: n\_istomina\_usue@mail.ru**

### Keywords

BUDGET  
PLANNING  
FEDERAL SUBJECT  
EFFICIENCY  
UNCERTAINTY

### Abstract

At the moment budget planning in the federal subjects of Russia is performed in the context of economic uncertainty. To ensure optimal justification and reliability of planned budget indicators, it is crucial to allow for specific features of planning. Operational efficiency that also manifests itself at the level of federal subjects is one of the key characteristics of budget planning in the conditions of economic instability.

In the paper the types of operational efficiency of budget planning in a federal subject are specified and characterized with respect to methodology and law, information, time, technology, interbudget relations and cost. Allowing for various types of operational efficiency in the process of budget planning in federal subjects it is possible to improve the quality of planning on the basis of systemic improvement of all its elements.

### JEL classification

H61

предлагаемые к включению в региональные методики планирования, должны в оперативном порядке выноситься на обсуждение соответствующих субъектов и с учетом лимита времени дорабатываться перед непосредственным изменением методики.

**Информационная оперативность** в бюджетном планировании на фоне экономической нестабильности является базовым условием максимально возможной в данной ситуации обоснованности и адекватности планирования. Безусловно, при формировании бюджетов учитываются сведения на начало текущего года. Если эти показатели не претерпели изменения к моменту активной фазы планирования бюджета, допускается строить плановые расчеты на первоначальных данных. Однако, поскольку большинство параметров, принимаемых в расчет при планировании бюджета, характеризуется постоянными (ежемесячными, а иногда и ежедневными) колебаниями, крайне важно иметь возможность оперативного получения необходимой информации.

В рамках планирования доходной базы региональных бюджетов информационная оперативность предполагает постоянный поток данных о текущем состоянии основных налогоплательщиков, объемах поступлений налогов в текущем году, о динамике налоговой задолженности, о стоимости реализуемого имущества и пр. Максимальное приближение периода, за который получены последние данные (даты, на которую получены последние данные), к периоду (дате) завершения работы над проектом бюджета субъекта РФ обеспечивает повышение степени обоснованности плановых показателей.

Информационная оперативность при планировании расходов предполагает прежде всего своевременную корректировку сведений о численности населения субъекта РФ в целом, а также о численности различных категорий получателей бюджетных услуг и выплат из бюджета субъекта РФ. При обосновании бюджетных ассигнований главными распорядителями средств предпринимаются все возможные усилия по сбору информации, с тем чтобы плановые расчеты не «отставали» кардинально от реальной потребности в средствах, которая определяется динамично изменяющимися характеристиками экономики и социальной сферы региона.

Особую важность информационная оперативность имеет в процессе оценки

результатов реализации государственных программ субъектов РФ – в этом случае она проявляется через мониторинг (оценку эффективности) программ. В частности, решение в отношении финансирования в будущем году ранее принятой государственной программы субъекта РФ базируется на аккумулируемых данных о достигнутых результатах в ходе оценки эффективности реализации, а также ежеквартального мониторинга реализации.

В процессе планирования дотаций информационная оперативность предполагает систематическое получение от муниципальных образований сведений, необходимых для расчета объемов трансфертов. Возможны ситуации, когда уровень развития плановой деятельности и информационной компетентности в отдельных муниципалитетах не позволяет получать данные в установленные сроки с достаточной оперативностью; в этих условиях важно использовать иные способы, в том числе собственные расчеты финансового органа субъекта РФ. Информационная оперативность на уровне субъекта РФ способствует повышению качества организации бюджетного процесса на местном уровне (поскольку плановые данные в отношении объемов трансфертов используются при планировании доходов местных бюджетов).

Информационная оперативность в бюджетном планировании на уровне субъекта РФ базируется на взаимодействии финансового органа субъекта РФ с «поставщиками» соответствующих данных, а также предполагает согласованность времени поступления сведений от Министерства финансов РФ и сроков формирования регионального бюджета.

**Временная оперативность** в бюджетном планировании на региональном уровне на фоне экономической нестабильности проявляется в трех аспектах.

Во-первых, период, на который составляется бюджет субъекта РФ, определяется исходя из того срока, на который представляется возможным обоснованно оценить вероятные плановые доходы и расходы бюджета. Как правило, это выражается в том, что первоначальные планы по составлению бюджета на несколько лет могут трансформироваться в решение о возврате к годовому бюджетному планированию. В случае принятия такого решения важно обеспечить сбалансированность показателей многолетних документов регионального

уровня, предусматривающих бюджетное финансирование (в первую очередь государственных программ), и утверждаемых годовых бюджетов субъектов РФ (либо соответствующую корректировку программ); подобная сбалансированность подтверждается стратегической важностью бюджетирования, осуществляемого органами власти [9. Р. 29], административными институтами.

Во-вторых, в условиях экономической нестабильности процесс бюджетного планирования в регионе с точки зрения окончательного определения показателей, утверждаемых законом в бюджете субъекта РФ, может занимать более продолжительное время. В стабильной экономической ситуации при грамотном построении работы проект бюджета субъекта Федерации в окончательном варианте может быть готов задолго до начала его рассмотрения в законодательном органе; в противоположной ситуации проектирование бюджета продолжается и в ходе рассмотрения. Поступление новых данных, на основе которых могут быть скорректированы показатели регионального бюджета (это могут быть сведения не только по собственно экономическим показателям, но и, например, сведения об объемах трансфертов из федерального бюджета), обуславливает необходимость пересмотра показателей как доходов, так и расходов.

В-третьих, непосредственно в процессе исполнения бюджета на основе вновь поступающих данных о ключевых показателях социально-экономической ситуации в мире, стране, регионе проводятся дополнительные (новые) расчеты доходов и расходов, на основании которых вносятся соответствующие изменения в утвержденный бюджет субъекта РФ. Безусловно, многочисленные поправки в закон о бюджете не являются нормой при стабильной ситуации в экономике. Однако в условиях нестабильности такого рода временная оперативность (когда фактически показатели бюджета изменяются раз в полугодие, квартал) является единственным залогом обоснованности и реалистичности бюджетных показателей.

**Технологическая оперативность** предусматривает, что применяемые в субъекте Федерации технологии бюджетного планирования являются достаточно гибкими и допускают вариативность их применения в зависимости от складывающейся экономической ситуации в стране в целом и в каждом

регионе в частности. В последнее десятилетие в бюджетное планирование на всех уровнях бюджетной системы РФ были внедрены принципиальные нововведения, имели место «масштабные изменения в технологиях бюджетного процесса» [5], к которым относится результатное бюджетирование (выражающее стремление органов власти акцентировать внимание на том, насколько хорошо учреждения и программы действуют в плане обеспечения населения услугами и продуктами (товарами) [10. С. 20]), программный формат бюджета и др. Все эти изменения требуют значительных финансовых затрат (в том числе на обучение специалистов, приобретение оборудования и пр.), что зачастую невозможно в ситуации экономической нестабильности. Кроме того, реализация масштабных задач по реформированию бюджетного процесса допускает определенный экспериментальный период «проб и ошибок», когда возможно применение разноплановых технологий и решений с целью выбора наилучшей (наилучшего). Такой период также может рассматриваться как «чрезмерная роскошь» в ситуации экономической нестабильности. По этой причине, руководствуясь идеей технологической оперативности, при определении подходов к формированию бюджета субъекта РФ, разработке методик планирования возможны варианты применения соответствующих бюджетных технологий (новаций).

Технологическая оперативность может рассматриваться также как возможность и необходимость применения в бюджетном планировании решений, позволяющих оперативно учесть изменяющиеся экономические и прочие условия при формировании бюджета субъекта Федерации.

Особо нужно отметить необходимость технологической оперативности в процессе реализации государственных программ субъекта Федерации. В этом случае под технологической оперативностью следует понимать «бюджетный мониторинг программ» [3], т.е. совокупность действий по текущей оценке результатов программной деятельности, в том числе обоснованности бюджетных расходов. В соответствии с Бюджетным кодексом РФ ежегодно проводится оценка эффективности реализации программ, на основании которой может быть принято решение о приостановлении действия программы, о сокращении финансирования либо о прекращении реализации

программы. Данная работа проводится по итогам года, следовательно, плановые решения по изменению структуры и объемов финансирования программ могут быть приняты только со следующего финансового года (фактически на третий год реализации программы).

Технологическая оперативность в бюджетном планировании выражается также в проведении мониторинга реализации каждой государственной программы ежеквартально в течение каждого финансового года. Это позволяет оперативно выявлять возможные проблемы, определять дополнительные условия, которые следует учесть для достижения запланированных результатов (в частности, необходимость выделения дополнительных бюджетных средств), а также своевременно принимать решения по изменению параметров программы, с тем чтобы учесть эти изменения в процессе формирования бюджета субъекта РФ на очередной период.

Отметим, что переход бюджетного планирования в субъектах Федерации на программный формат на фоне замедления темпов экономического роста приводит к «корректировке количества реализуемых ... программ ... и объемов их финансирования в каждом следующем бюджетном цикле» [6. С. 8]. Важно обратить внимание на то, что, признавая необходимость технологической оперативности бюджетного планирования, нельзя забывать о преемственности и последовательности в реализации (и финансировании) приоритетных программ, поскольку без этого крайне сложно рассчитывать на позитивные социально-экономические изменения в перспективе. Следует стремиться к повышению качества программного планирования, поскольку технологическая оперативность не предполагает «экстренный» поиск в течение года источников финансирования тех программ, для которых «бюджетных средств не хватает или они вообще не запланированы» [7. С. 149].

**Межбюджетная оперативность**, в отличие от ранее рассмотренных видов бюджетной оперативности в условиях нестабильности, проявляется только при планировании доходов бюджетов субъектов РФ, но оказывает влияние и на планирование расходов. Межбюджетная оперативность означает корректировку доходов бюджетов субъектов РФ вследствие принятия органами государственной власти РФ в течение финансового года (в том числе в ходе процесса фор-

мирования бюджетов субъектов РФ) решений:

во-первых, в отношении нормативов отчислений федеральных налогов в бюджет субъектов РФ;

во-вторых, в части межбюджетных трансфертов, которые должны быть выделены из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ.

Межбюджетная оперативность может рассматриваться как следствие сложившейся в Российской Федерации системы и практики межбюджетных отношений между центром и регионами. Характеризуя состояние доходной базы региональных бюджетов в РФ, представляется возможным согласиться с тем, что «в настоящее время в РФ нет значительных налоговых платежей, которые можно было бы отнести к собственным региональным налоговым доходам» [2. С. 3]. Следовательно, процесс бюджетного планирования в части планирования налоговых поступлений в российских регионах изначально зависим от бюджетной политики федерального центра.

В условиях экономической нестабильности данная зависимость нарастает, что подтверждает экономическая и бюджетная ситуация в субъектах Федерации («в результате кризиса проблемы доходной базы бюджетов территорий в целом по стране усилились» [1. С. 10]). Следовательно, содержание федеральных решений имеет принципиальное значение для бюджетов субъектов РФ и конкретно для бюджетного планирования.

Если на федеральном уровне в течение года принимается решение об изменении нормативов отчислений для регионов, особенно если это решение принимается в период активных действий по планированию бюджетов субъектов РФ, межбюджетная оперативность в бюджетном процессе на региональном уровне проявляется через перерасчет объемов ресурсов (доходов) бюджетов субъектов РФ. Также ситуация межбюджетной оперативности возникает в тех случаях, когда федеральным уровнем власти корректируются параметры межбюджетных трансфертов субъектам РФ (причем как в большую, так и в меньшую сторону).

Необходимо отметить, что соответствующие федеральные решения, требующие межбюджетной оперативности в планировании на уровне регионов, являются достаточно часто следствием сложной экономической ситуации в мире в целом и в РФ в частности. На фоне нестабильности в экономике федеральный

бюджет абсолютно так же страдает от неопределенности в отношении объема располагаемых доходов, как и бюджеты субъектов РФ, поэтому ситуация неопределенности проецируется с федерально-го уровня на уровень территорий. Кроме того, общегосударственные задачи по преодолению последствий экономической нестабильности вынуждают федеральный центр к мобилизации ресурсов в федеральном бюджете, жертвуя в определенной степени перераспределением средств в пользу регионов и муниципальных образований.

**Стоимостная оперативность** (которую можно рассматривать как частный случай проявления информационной оперативности) означает оперативную корректировку расчетов стоимости оказания государственных услуг, выполнения различных проектов, реализации мероприятий вследствие изменения цен на соответствующие товары, работы, услуги или в целом вследствие повышения ожидаемого уровня инфляции. Данный вид оперативности в бюджетном планировании характерен для планирования расходов.

Важность стоимостной оперативности заключается в том, что без соответствующих оперативных изменений будет снижена реальная ценность бюджетных расходов: за счет бюджета будет фактически обеспечено оказание меньшего объема услуг (либо того же объема, но

с более низким качеством), меньшего перечня мероприятий (либо перечень сохранится, но изменится содержание, качество и пр.). Ввиду возможной необходимости внесения оперативных изменений в стоимостные параметры бюджета субъекта РФ отслеживается динамика факторов, влияющих на стоимость бюджетных услуг, на затраты, связанные с реализацией различных проектов, государственных программ в целом. Стоимостная оперативность в бюджетном планировании предполагает наличие либо поиск (планирование) резервов, за счет которых можно скорректировать плановые объемы финансирования.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные в статье элементы теории бюджетного планирования – понятие оперативности бюджетного планирования в субъекте Федерации и виды указанной оперативности – являются определенным вкладом в развитие теоретических аспектов бюджетного планирования и могут быть оценены как приращение научного знания.

Рассмотренные виды оперативности в бюджетном планировании предполагают различную степень проявления в зависимости от конкретной ситуации в экономике и уровня экономической нестабильности. Возможность реализации мероприятий оперативного характера предопределяется, в частности,

квалификацией специалистов, занимающихся вопросами планирования доходов и расходов в конкретном субъекте Федерации. Принятие соответствующего решения в рамках методико-правовой, информационной, временной, технологической, межбюджетной и стоимостной оперативности должно предполагать наличие необходимых ресурсов для практической реализации.

Необходимо подчеркнуть логическую взаимосвязь различных видов оперативности в бюджетном планировании субъекта Федерации. Методико-правовая оперативность реализуется только на основе информационной оперативности; в частности, если какая-либо информация не может быть предоставлена (собрана) в необходимый срок, это следует учесть при разработке методики формирования бюджета. Как уже было отмечено, частным случаем информационной оперативности можно считать стоимостную оперативность. В свою очередь, информационная оперативность обуславливает наличие межбюджетной оперативности. Технологическая оперативность в значительной степени формируется под влиянием временной оперативности, так как в случае корректировок временных форматов планирования бюджета субъекта РФ (в условиях нестабильности) проводится соответствующий пересмотр применяемых бюджетных технологий. ■

## Источники

1. Алиев Б.Х., Сулейманов М.М., Гасанов Ш.А. Бюджеты территорий в условиях кризиса // *Финансы и кредит*. 2011. № 6. С. 10–14.
2. Алиев Б.Х., Сулейманов М.М., Кадиева Р.А. Налоговый потенциал региона: проблемы и перспективы роста // *Финансы и кредит*. 2011. № 4. С. 2–7.
3. Самаруха В.И., Сорокина Т.В. Применение программно-целевого метода в финансовом обеспечении бюджетного сектора региона // *Известия Иркутской государственной экономической академии: электрон. науч. журн.* 2013. № 3. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/archive.aspx?id=522>.
4. Сорокина Т.В. Региональные особенности финансово-бюджетного проектирования в условиях российского федерализма // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2015. Т. 25. № 6. С. 1044–1051.
5. Сорокина Т.В. Финансовое обеспечение социально значимого бюджетного сектора субъекта Российской Федерации // *Известия Иркутской государственной экономической академии: электрон. науч. журн.* 2013. № 1. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=18670>.
6. Шаш Н.Н. Управление эффективностью государственных программ: методологические основы разработки программного бюджета // *Управленец*. 2015. № 1. С. 4–15.
7. Шаш Н.Н., Бородин А.И., Татуев А.А. Проблемы перехода на программный бюджет: новые вызовы бюджетной политики России // *Terra Economicus*. 2013. Т. 11. № 4, Ч. 2. С. 145–152.
8. LeLoup L.T. *Budget Theory for a New Century* // *Budget Theory in the Public Sector* / ed. by A. Khan and W. B. Hildreth. Westport, CT: QUORUM BOOKS, 2002.
9. Miller G.J. *Government Budgeting and Financial Management in Practice*. N.Y.: Taylor & Francis Group, 2012. URL: <http://mia.tehran.ir/>.
10. Young R.D. *Performance-Based Budget Systems* // USC Institute for Public Service and Policy Research – *Public Policy & Practice*, 2003. January. P. 11–24. URL: [www.focusintl.com/RBM121-performance%20based%20budgets.pdf](http://www.focusintl.com/RBM121-performance%20based%20budgets.pdf).

## References

1. Aliev B.Kh., Suleymanov M.M., Gasanov Sh.A. *Byudzhetnyy territoriy v usloviyakh krizisa* [Budgets of territories in the context of crisis]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, 2011, no. 6, pp. 10–14.
2. Aliev B.Kh., Suleymanov M.M., Kadieva R.A. *Nalogovyy potentsial regiona: problemy i perspektivy rosta* [Tax potential of a region: problems and prospects for growth]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, 2011, no. 4, pp. 2–7.
3. Samarukha V.I., Sorokina T.V. *Primenenie programmno-tselevogo metoda v finansovom obespechenii byudzhetnogo sektora regiona* [Application of the program-target method in the financial support for the public sector of a region]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Baikal Research Journal*, 2013, no. 3. Available at: <http://eizvestia.isea.ru/reader/archive.aspx?id=522>.
4. Sorokina T.V. *Regional'nye osobennosti finansovo-byudzhetnogo proektirovaniya v usloviyakh rossiyskogo federalizma* [Regional features of budgeting and financial planning under the conditions of Russian federalism]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Bulletin of Baikal State University*, 2015, vol. 25, no. 6, pp. 1044–1051.
5. Sorokina T.V. *Finansovoe obespechenie sotsial'no znachimogo byudzhetnogo sektora sub'ekta Rossiyskoy Federatsii* [Financial support for socially significant budgetary sector of the RF constituent territory]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Baikal Research Journal*, 2013, no. 1. Available at: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=18670>.
6. Shash N.N. *Upravlenie effektivnost'yu gosudarstvennykh programm: metodologicheskie osnovy razrabotki programmnoy byudzhetnogo sektora* [Management of the state-funded programs' efficiency: methodological bases of development of a program-based budget]. *Upravlenets – The Manager*, 2015, no. 1, pp. 4–15.
7. Shash N.N., Borodin A.I., Taluev A.A. *Problemy perekhoda na programmnyy byudzheta: novye vyzovy byudzhetnoy politiki Rossii* [Problems of transition to the program budget: new calls of the budgetary policy of Russia]. *Terra Economicus*, 2013, vol. 11, no. 4, part 2, pp. 145–152.
8. LeLoup L.T. *Budget Theory for a New Century*. In: *Budget Theory in the Public Sector* (A. Khan and W. B. Hildreth (eds.)). Westport, CT: QUORUM BOOKS, 2002.
9. Miller G.J. *Government Budgeting and Financial Management in Practice*. N.Y.: Taylor & Francis Group, 2012. Available at: <http://mia.tehran.ir/>.
10. Young R.D. *Performance-Based Budget Systems*. USC Institute for Public Service and Policy Research – *Public Policy & Practice*, 2003. January. Pp. 11–24. Available at: [www.focusintl.com/RBM121-performance%20based%20budgets.pdf](http://www.focusintl.com/RBM121-performance%20based%20budgets.pdf).



### ЩЕРБАКОВ Дмитрий Сергеевич

Аспирант кафедры финансов  
и бухгалтерского учета

Гуманитарный университет  
620049, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Студенческая, 19  
E-mail: d.sherbakov@egov66.ru

#### Ключевые слова

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ  
ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА  
ТЕХНИЧЕСКОЕ ПЕРЕОУРУЖЕНИЕ  
КРЕДИТОВАНИЕ  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
МАШИНОСТРОЕНИЕ

#### Аннотация

Оценивается целесообразность применения государственного механизма компенсации части затрат на уплату процентов по кредитам, направленным на осуществление новых инвестиционных проектов. Стимулирование роста кредитования промышленных предприятий влечет ряд проблем, в первую очередь обусловленных дисбалансом рентабельности машиностроительного комплекса и процентных ставок. Поддержка промышленных предприятий, реализующих новые инвестиционные проекты, может быть реализована иными способами. Представляется возможным сокращение бюджетных ассигнований на реализацию указанного механизма и аналогичных мер поддержки в других отраслях за счет поэтапной и целенаправленной политики по обеспечению применения к банкам, в первую очередь государственным, регулятивных мер Центрального банка РФ, что позволит обеспечить кредитование предприятий машиностроительного комплекса по ставкам, соотносимым с уровнем рентабельности в отрасли.

#### JEL classification

L6, L78

## Оценка целесообразности субсидирования государством процентных ставок по инвестиционным кредитам в машиностроительном комплексе

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время на территории Российской Федерации реализуется ряд федеральных мер государственной поддержки промышленного производства, которые в большинстве своем направлены на решение задач и достижение ключевых показателей и индикаторов государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденной постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328.

Особую роль в развитии экономики и повышении благосостояния граждан Российской Федерации играет государственная поддержка обрабатывающих производств, которые подразумевают создание высокой добавленной стоимости за счет глубокой степени переработки продукта [5].

В этой связи положения государственной программы устанавливают необходимые приоритеты для реализации промышленной политики посредством перехода от сырьевой модели развития к высокотехнологичной конкурентоспособной экономике.

Исследователями признается приоритетная роль машиностроительного комплекса как основы для развития всей экономики страны, однако в настоящее время он имеет низкий уровень конкурентоспособности, обусловленный высокой степенью износа производственных мощностей [9]. Решение проблемы обновления машиностроительных производств, в свою очередь, тормозится низкой инвестиционной активностью собственников.

Таким образом, запуск ряда федеральных механизмов стимулирования предприятий машиностроительного комплекса в части создания новых производств, технического перевооружения и модернизации представляется своевременным и логичным решением [6]. Стоит упомянуть, что в ходе разработки современных механизмов государственной поддержки промышленности учитывались ограничения Всемирной

торговой организации: прямое финансирование производителей запрещено, применение некоторых форм поддержки жестко регламентируется.

Одной из самых востребованных мер, направленных на поддержку промышленных предприятий, реализующих новые инвестиционные проекты, является компенсация части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях в 2014–2016 гг. и направленным на осуществление этих инвестиционных проектов, в соответствии с постановлением Правительства РФ от 3 января 2014 г. № 3 (далее – постановление № 3)<sup>1</sup>. Очевидно, что поддержка промышленных предприятий, реализующих новые инвестиционные проекты, может быть реализована и иными способами – без «толчка» к получению банковского кредита, способного повлечь за собой ряд проблем, которые будут рассмотрены далее. Соответственно необходимо провести оценку целесообразности применения указанного механизма.

### ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА КОМПЕНСАЦИИ ЧАСТИ ЗАТРАТ НА УПЛАТУ ПРОЦЕНТОВ ПО ИНВЕСТИЦИОННЫМ КРЕДИТАМ

Отбор претендентов на получение указанных субсидий проводится не реже 2 раз в год начиная с 2014 г.

Заявителями могут выступать организации промышленного комплекса, соответствующие требованиям постановления и имеющие или планирующие получить инвестиционный кредит на срок не менее 3 лет. Общая стоимость инвестиционного проекта должна составлять от 150 млн до 5 млрд р. Субсидии предоставляются на компенсацию части затрат на уплату фактически упла-

<sup>1</sup> В рамках настоящей статьи не рассматривается механизм проектного финансирования (постановление Правительства РФ от 11 октября 2014 г. № 1044), подразумевающий льготное банковское кредитование предприятий с размером процентной ставки «ставка ЦБ РФ для рефинансирования кредита коммерческому банку + 2,5% годовых», так как требование к стоимости инвестиционного проекта от 1 млрд р. значительно ограничивает круг возможных получателей поддержки.

## The Expediency of Government Subsidizing of Investment Credits Interest Rates in the Mechanical Engineering Industries

► **Dmitry S. SCHERBAKOV**  
Postgraduate of Finance and  
Accounting Dept.

**University for the Humanities**  
**620049, RF, Yekaterinburg,**  
**Studencheskaya St., 19**  
**E-mail: d.sherbakov@egov66.ru**

### Keywords

INDUSTRY  
INDUSTRIAL POLICY  
TECHNICAL MODERNIZATION  
CREDITING  
GOVERNMENT SUPPORT FOR INDUSTRY  
MECHANICAL ENGINEERING

### Abstract

The expediency of application of the government mechanism of compensation of credit interest rates within realization of new investment projects is estimated. Stimulation of crediting of industrial enterprises poses a number of problems, which in most cases are caused by an imbalance between profitability of mechanical engineering industries and interest rates. It is obvious that support for industrial enterprises implementing new investment projects can be provided in different ways. It seems possible to reduce budgetary appropriations on realization of the specified mechanism and similar measures in other branches at the expense of stage-by-stage and purposeful policy on ensuring application of regulatory measures of the Central Bank of the Russian Federation to commercial banks and, first of all, state banks, which will allow providing crediting of the enterprises of mechanical engineering industries at the rates corresponding to profitability level in the economic sector.

ского агента по нескольким причинам. Реализация инвестиционного проекта в обрабатывающих производствах не сразу приводит к гарантированным результатам – понадобится «обкатка» технологии, работа с потребителями. Поэтому вполне возможно, что предприятие обеспечит будущие расходы за счет получения кредитов на пополнение оборотных средств и финансирование текущей производственной деятельности. Положительная история взаимоотношений с банком в рамках погашения инвестиционного кредита сыграет свою роль. Данные факторы в благоприятных для организации экономических условиях обеспечат дальнейший спрос на банковские услуги, устойчивое развитие предприятия и рост налоговых поступлений.

В свою очередь, за период с 2014 г. по настоящее время темпы кредитования

ченных процентов по кредитам в размере 0,7 ключевой ставки ЦБ РФ.

Из вышеуказанных требований следует, что основными претендентами на получение субсидии являются средние и крупные предприятия.

Предусмотрена обязанность получателя субсидии 2 раза в год сдавать отчет об использованных кредитных средствах и объеме уплаченных процентов. В свою очередь, Министерство промышленности и торговли РФ на основании предоставленной информации как распорядитель федерального бюджета переводит средства на счет предприятия, компенсируя фактически уплаченные предприятием средства.

Вступление в силу данного механизма связано с отличительной особенностью, которая не имела аналогов в истории государственной поддержки промышленности в Российской Федерации. Нововведение состоит в том, что на этапе подачи заявки на предоставление субсидии предприятие может не иметь действующего кредитного договора. В том случае, если по итогам рассмотрения пакета документов и оценки параметров инвестиционного проекта комиссия принимает решение о поддержке проекта, предприятие может в соответствии с требованиями постановления в течение 4 месяцев заключить кредитный договор, направить соответствующее подтверждение в Министерство промышленности и торговли РФ и заключить договор о предоставлении субсидии.

В рамках реализации данной меры имеет место активизация кредитных процессов: банк получает возможность профинансировать реализацию инвестиционного проекта, при этом риски невозврата снижаются в связи с уплатой части процентов по кредиту за счет бюджетных средств.

Однако процесс получения кредита в экономических условиях 2014–2015 гг. для организаций среднего и крупного бизнеса, «целевой аудитории» для применения постановления № 3, являлся крайне трудным и часто безуспешным.

В то же время по состоянию на конец 2015 г. Министерством промышленности и торговли РФ уже выделены субсидии на компенсацию части затрат на уплату процентов по кредитам на общую сумму 828,38 млн р. Всего же расчетный объем субсидий составляет 19,89 млрд р<sup>1</sup>.

Расчетный объем средств, которые будут выделены предприятиям по факту уплаты процентов по кредитам, составляет почти 24% общей стоимости реализуемых инвестиционных проектов. Принимая во внимание, что деньги фактически переводятся в финансово-банковскую систему, возникает сомнение в эффективности расходования бюджетных средств, целью которых является поддержка промышленного производства.

### КОМПЕНСАЦИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК ПО ИНВЕСТИЦИОННЫМ КРЕДИТАМ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В первую очередь, для формирования полной картины остановимся на некоторых положительных аспектах рассматриваемой меры поддержки.

Как уже отмечалось, в случае применения механизма имеет место стимулирование банковской деятельности посредством увеличения спроса на инвестиционные кредиты, которые являются среднесрочными.

Участие в реализации механизма банков разного уровня (круг кредитных организаций постановлением № 3 не ограничивается) способствует развитию конкуренции на рынке кредитных услуг.

Кроме того, государство обеспечивает дополнительный контроль целевого использования бюджетных средств с участием банка. Так, банк всегда тщательно проверяет своего будущего клиента и вводит дополнительные требования и ограничения в деятельности предприятия, что, конечно, имеет свои негативные стороны.

Велика вероятность дальнейшего увеличения кредитования экономиче-

<sup>1</sup> Фонд развития промышленности. URL: <http://frprf.ru/>.

организаций промышленного комплекса значительно снизились<sup>1</sup> по нескольким причинам.

Ставки по кредитам взлетели вверх одновременно с повышением 16 декабря 2014 г. Центральным банком РФ ключевой ставки до 17% годовых. В настоящее время ключевая ставка установлена на уровне 10% годовых. Такая денежно-кредитная политика Центрального банка, подразумевающая сохранение высокого уровня ключевой ставки и направленная на снижение рисков ускорения инфляции<sup>2</sup>, делает кредиты недоступными при получении и «неподъемными» при погашении для большинства организаций машиностроительного комплекса и других обрабатывающих производств. Отметим, что рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг) организаций по виду экономической деятельности «производство машин и оборудования» составила 6,2% по итогам 2014 г. [3].

В условиях данного дисбаланса рентабельности и процентной ставки машиностроение, база для построения эффективной экономики, создающая высокую добавленную стоимость, превращается в искусственно неэффективную отрасль. Особенно нелегко приходится машиностроительным предприятиям без государственного участия.

Снижение темпов кредитования наравне с производством затрагивает и потребление: предприятия, реализующие программы по техническому перевооружению и планирующие приобретать отечественное оборудование, без доступных кредитов вынуждены приостанавливать и переносить запланированные инвестиционные мероприятия. Это обуславливает снижение спроса на продукцию предприятий инвестиционного машиностроения, которые имеют производственный цикл до 3 лет, а также концентрируют вокруг себя сотни организаций-комплектаторов. Создается отрицательный мультипликативный эффект, что в конечном счете отражается на доходах граждан, уровне потребления, устойчивости участников финансово-банковской системы, которые успели прокредитовать предприятия в докризисные годы.

Закредитованность организаций промышленного комплекса по ставкам, не соответствующим уровню рентабель-

ности в отрасли, ведет к росту издержек и, соответственно, к росту цен на выпускаемую продукцию.

В данных условиях пути снижения издержек посредством увеличения масштаба и технологического совершенствования, оптимизации производственных процессов становятся недоступными для субъектов экономической деятельности.

Рост объема долговой нагрузки в нынешних экономических условиях непременно влечет за собой увеличение рисков для предприятия [4], особенно при нестабильной политической и экономической конъюнктуре на внешних рынках.

В этой ситуации органы государственной власти фактически могут «выпустить из рук» рычаги для индикативного планирования развития экономики в ходе управления бюджетным процессом. Именно такое планирование способно заложить основу для будущего экономического роста и повышения благосостояния страны, о чем свидетельствует многолетний успешный опыт Китайской Народной Республики [10. С. 14].

В свою очередь, банки осознают действительно высокие риски в кредитовании предприятий машиностроительного комплекса [8. С. 33]. Большие проблемы с получением кредитных средств обусловлены значительным обесцениванием залогового обеспечения [1]. Оценка кредитоспособности предприятия кредитной организацией проводится с большим дисконтом. Банки с «низкой порядочностью» могут при оценке заемщика учесть высокие шансы невозврата суммы займа, в связи с чем основные средства предприятия, находящиеся в залоге с высоким дисконтом, рассматриваются как будущие активы банка. Учитывая значительное превышение доходов от спекулятивно-финансовой деятельности по сравнению с доходами в реальном секторе кредитные организации в полной мере располагают возможностями для перевода убыточных, неплатежеспособных предприятий в свою собственность. Принимая во внимание системообразующий характер большинства крупных машиностроительных предприятий, данный «передел собственности» может вызвать угрозу будущего социального взрыва, спровоцировать повышение уровня безработицы, оказать негативное влияние на экономическую ситуацию в моногородах.

Таким образом, существенно снижается спрос на деньги со стороны предприятий реального сектора экономики,

который играет роль в определении необходимого уровня денежного предложения. Недостаток кредитов и инвестиций негативно сказывается на общем уровне благосостояния граждан, на устойчивости всей кредитно-финансовой системы, особенно в условиях хронической недомонетизации экономики.

Однако применение механизма постановления № 3 позволяет Правительству Российской Федерации продемонстрировать высокий уровень освоения бюджетных средств в реальном секторе экономики и рост кредитования промышленных предприятий. Вместе с тем экономический блок Правительства, заинтересованный в увеличении объемов и темпов кредитования реального сектора, должен иметь в виду, что данные процессы часто не обеспечивают долгосрочный позитивный эффект для экономики и финансовой стабильности и, более того, становятся источником увеличения системных рисков [7].

В частности, предприятие-получатель субсидии испытывает в отношении себя ряд ограничений, вызванных заключением кредитного договора, пусть и с «выгодами», предоставленными государством.

По условиям кредитного договора банк имеет возможность (и пользуется этим в большинстве случаев) влиять на деятельность предприятия.

Большинством банков, кредитующих реальный сектор экономики, в отношении предприятий-заемщиков предусмотрено проведение обязательных проверок контрагентов (поставщиков, клиентов). Предприятие-заемщик в зависимости от условий кредитного договора может получить запрет на проведение той или иной сделки (в том числе лизинговой), контрагента по которой банк признает неблагонадежным. Особенно опасным является риск получения запретов кредитора на предоставление других кредитов или банковских гарантий, в том числе через сторонние банки.

Учитывая факт нахождения части имущества в залоге (инвестиционный кредит составляет значительную сумму) невозможно провести ремонт или другие работы без согласия банка.

Собственникам и руководителям предприятий следует также учитывать, что большинство банков, предлагающих инвестиционные кредиты на крупную сумму, могут потребовать перевести к себе «обороты» и зарплатный проект.

Некоторые требования кредитных организаций могут поставить под угро-

<sup>1</sup> Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА»). URL: [www.raexpert.ru/](http://www.raexpert.ru/).

<sup>2</sup> Центральный банк Российской Федерации. URL: [www.cbr.ru/](http://www.cbr.ru/).

зу ведение и развитие предпринимательской деятельности – накладываются ограничения на выплату дивидендов акционерам, что может существенно повлиять на развитие предприятия в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Кроме того, процесс получения кредита и последующее оформление документов для получения государственной поддержки также всегда влечет за собой увеличение объемов административной работы, рост транзакционных издержек экономического агента.

Перечисленные выше факторы демонстрируют несоответствие разработанного государственного механизма поддержки промышленного производства действительным потребностям предприятий. Становятся очевидными просчеты в прогнозировании поведения субъектов экономической деятельности, которое всегда сопровождает государственные инициативы в ходе реализации промышленной политики.

Представляется, что в процессе обоснования бюджетных ассигнований имело место ошибочное видение промышленного комплекса как механистической модели, в которой ведут свою деятельность ориентированные на максимизацию прибыли экономические агенты, обладающие совершенным знанием, работающие в условиях совершенной конкуренции и моментальной доступности любых ресурсов.

Нельзя не отметить, что получение государственной поддержки фиксирует за предприятием обязанность достижения определенных производственно-финансовых показателей (объем отгруженной продукции, создание новых рабочих мест и пр.). Однако при затрудненном доступе организаций реального сектора – потребителей промышленной продукции к финансовым ресурсам бизнес-планирование даже с учетом рисков разного рода не всегда способно обеспечить экономического агента верными среднесрочными и долгосрочными сценариями. В этой связи неверная оценка и планирование деятельности предприятия – получателя государственной поддержки в нынешних экономических условиях может спровоцировать возникновение судебных разбирательств по вопросу возврата полученных субсидий.

При этом одновременно с банковским контролем за целевым использованием кредитных средств предприятие – получатель бюджетных средств в соответствии с соглашением о предо-

ставлении субсидий может в полной мере «испытать на себе» работу государственных контрольно-надзорных органов.

Данная ситуация может весьма негативно сказаться на деятельности предприятий некоторых подотраслей машиностроения, в частности медицинского приборостроения. Возможный сценарий таков: при наличии «подозрений» со стороны государственных контрольно-надзорных органов предприятие медицинской промышленности может быть подвергнуто внеплановым проверкам смежных отраслевых контрольных органов, в частности Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, которая имеет возможность ввести ограничения в отношении регистрационных удостоверений, полученных на медицинские изделия, в том числе медицинское оборудование, что автоматически не позволит предприятию реализовать свою продукцию на рынке в порядке, установленном законодательством.

Следует отметить, что приведенная выше информация о «последствиях» применения мер государственной поддержки в отношении предприятия не носит критического характера, так как контроль за целевым использованием бюджетных средств, бесспорно, необходимо производить в полной мере. Тем не менее данный фактор должен быть учтен собственниками и руководителями промышленных предприятий при принятии решения об участии в государственных программах.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, отметим, что ключевыми игроками, которые способны повлиять на дальнейшее технологическое развитие машиностроительного комплекса, являются Правительство России и Центральный банк РФ, который обеспечивает регулирование деятельности банков, без чего реализация крупных инвестиционных проектов будет затруднена.

Объем средств, выделенных на компенсацию процентов по кредитам, является довольно значительным и составляет существенную долю от общей стоимости инвестиционных проектов. В данном случае возникает вопрос о качестве обоснования (планирования) бюджетных ассигнований и необходимости возможного реформирования системы управления расходами на основании анализа эффективности применения мер государственной поддержки [2].

Выделение данного объема бюджетных средств путем прямого финансирования не рассматривается в связи с трудностями контроля за целевым использованием бюджетных средств (в отличие от ситуации с банками, являющимися кредиторами-контролерами) и установленными ограничениями для Российской Федерации как члена Всемирной торговой организации. Соответственно, предлагается обеспечить диверсифицированную политику Центрального банка РФ и Правительства РФ с учетом фактического дисбаланса между рентабельностью в машиностроительном комплексе и действующими процентными ставками.

Полученные оценки применения механизма компенсации процентных ставок по инвестиционным кредитам, введенного постановлением № 3, оставляют двойственное впечатление. Стимулирование роста кредитования промышленных предприятий само по себе не является отрицательным явлением, однако влечет ряд проблем, в первую очередь обусловленных указанным дисбалансом.

Субсидии, компенсирующие часть затрат на уплату процентов по кредитам, в конечном счете направляются в финансово-банковскую систему, в то время как промышленное предприятие испытывает на себе ряд ограничений со стороны банка, что увеличивает долговую нагрузку в будущих периодах и несет дополнительные риски.

Таким образом, в будущих периодах представляется возможным сокращение бюджетных ассигнований на реализацию механизма компенсации процентов по кредитам в рамках постановления № 3 и аналогичных мер поддержки в других отраслях за счет поэтапной и целенаправленной политики по применению к банкам, в первую очередь государственным, регулятивных мер ЦБ РФ, которые позволят обеспечить кредитование предприятий машиностроительного комплекса по ставкам, соотносимым с уровнем рентабельности в отрасли, и перераспределение бюджетных средств из финансово-банковской системы в производственную сферу. ■

## Источники

1. Гурова Т. Можно расти быстрее? – Да // Эксперт. 2016. № 7. С. 23–27.
2. Иванова Е.В. Зарубежный опыт управления расходами бюджета и возможность его применения в России в целях повышения эффективности использования бюджетных средств // Вестник Омского университета. 2012. № 3. С. 342–346.
3. Инвестиции в России. 2015. М.: Росстат, 2015.
4. Исмаилов С.Б. Теоретические и методологические аспекты регулирования кредитных рисков инвестиционного кредитования приоритетных отраслей // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2015. № 23. С. 140–144.
5. Ланская Д.В., Волкова Л.И., Губин К.К., Стрелков В.Е. Неоиндустриализация в базе идей экономики знаний и высших технологических укладов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 111. С. 1–22.
6. Мальцев А.А. Уральская промышленность: возможности для роста в посткризисной фазе // Управленец. 2015. № 1. С. 22–27.
7. Мищенко С.В. Стимулирование кредитования как фактор экономического роста // Вестник Финансового университета. 2013. № 1. С. 35–45.
8. Сухарев О.С. Экономическая политика и развитие промышленности. М.: Финансы и статистика, 2011.
9. Филиппова И.А. Развитие машиностроительного комплекса – основа формирования инновационной экономики России // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 1. С. 120–124.
10. Heilmann S., Shih L. The Rise of Industrial Policy in China, 1978–2012 // The Harvard-Yenching Institute Working Paper Series. 2013.

## References

1. Gurova T. *Mozhno rasti bystree? – Da* [Is faster growth possible? – Yes]. *Ekspert – Expert*, 2016, no. 7, pp. 23–27.
2. Ivanova Ye.V. *Zarubezhnyy opyt upravleniya raskhodami byudzheta i vozmozhnost' ego primeneniya v Rossii v tselyakh povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya byudzhetykh sredstv* [International experience of expenditure budget and availability of its use in Russia to enhance the efficiency of budget funds]. *Vestnik Omskogo universiteta – Bulletin of Omsk University*, 2012, no. 3, pp. 342–346.
3. *Investitsii v Rossii 2015* [Investments in Russia 2015]. Moscow, Rosstat Publ., 2015.
4. Ismailov S.B. *Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty regulirovaniya kreditnykh riskov investitsionnogo kreditovaniya prioritnykh otrasley* [Theoretical and methodological aspects of regulating credit risk of the investment lending of priority sectors]. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsiy i perspektiv razvitiya – Economics and Management: Analysis of Trends and Prospects for Development*, 2015, no. 23, pp. 140–144.
5. Lanskaya D.V., Volkova L.I., Gubin K.K., Strelkov V.Ye. *Neoindustrializatsiya v baze idey ekonomiki znaniy i vysshikh tekhnologicheskikh ukladov* [Neo-Industrialization in Base of Ideas of Knowledge Economy and Higher Technological Modes]. *Politematicheskii setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University*, 2015, no. 111, pp. 1–22.
6. Mal'tsev A.A. *Ural'skaya promyshlennost': vozmozhnosti dlya rosta v postkrisisnoy faze* [Ural Region's Industry: Opportunities for Post-Crisis Growth]. *Upravlenets – The Manager*, 2015, no. 1, pp. 22–27.
7. Mishchenko S.V. *Stimulirovanie kreditovaniya kak faktor ekonomicheskogo rosta* [Credit stimulation as a factor of economic growth]. *Vestnik Finansovogo universiteta – Bulletin of Financial University*, 2013, no. 1, pp. 35–45.
8. Sukharev O.S. *Ekonomicheskaya politika i razvitie promyshlennosti* [Economic policy and Industry Development]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2011.
9. Filippova I.A. *Razvitie mashinostroitelnogo kompleksa – osnova formirovaniya innovatsionnoy ekonomiki Rossii* [Development of a machine-building complex – basis of formation of innovative economy of Russia]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta – Vestnik of Samara State University*, 2012, no. 1, pp. 120–124.
10. Heilmann S., Shih L. *The Rise of Industrial Policy in China, 1978–2012*. The Harvard-Yenching Institute Working Paper Series, 2013.

## Концептуальные направления совершенствования процедур санкционирования

### ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития процедуры казначейского санкционирования обусловлены осуществлением бюджетных полномочий в установленной сфере деятельности, представляют собой порядок действий органов Федерального казначейства (исполнителей) и организаций (заявителей) в рамках кассового обслуживания исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, который направлен на исполнение государственной функции по санкционированию операций (оплаты денежных обязательств, расходов) заявителей [1].

Нормотворческий процесс по санкционированию динамично развивается, расширяется круг потенциальных заявителей, однако сегодня остается нерешенным ряд проблем, которым необходимо уделить особое внимание. Данному обстоятельству способствует сложившаяся многолетняя практика санкционирования в органах Федерального казначейства и перспективное расширение казначейских полномочий по внутреннему государственному финансовому контролю в аспекте передачи ряда функций от упраздняемой Федеральной службы финансово-бюджетного надзора [4; 8]. При этом сторонами непосредственного участия процесса санкционирования выступают органы Федерального казначейства и организации, коммерческие

и некоммерческие, различных организационно-правовых форм [10].

Исходя из этого, ставим задачу разработать предложения по совершенствованию процедур санкционирования с учетом интересов обеих сторон – как исполнителей, так и заявителей. Результатом видим создание профессионального ориентира (в форме прикладного унифицированного документа), устанавливающего последовательность действия сторон при идентификации применения порядков санкционирования и способствующего рациональной организации процесса на его первоначальном этапе.

Для развития и совершенствования процедур санкционирования предлагаем в практику работы внести ряд концептуальных направлений.

### ТИПОЛОГИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ-ЗАЯВИТЕЛЕЙ ПРИ ПРОЦЕДУРЕ САНКЦИОНИРОВАНИЯ

Данное направление предполагает, что степень участия организации (заявителя) в рамках бюджетного процесса может быть различной исходя из организационно-правовой формы или типа учреждения.

Совокупность заявителей можно разбить на группы: участник бюджетного процесса, бюджетное учреждение, автономное учреждение, неучастник бюджетного процесса (табл. 1).

Таблица 1 – Степень участия организации (заявителя) в рамках бюджетного процесса

Степень участия организации (заявителя)	Организационно-правовая форма/ тип учреждения
Участник бюджетного процесса (получатель бюджетных средств)	Казенное учреждение. Орган исполнительной власти (его территориальный орган)
Бюджетное учреждение	Бюджетное учреждение
Автономное учреждение	Автономное учреждение
Неучастник бюджетного процесса	Федеральное государственное унитарное предприятие. Государственная корпорация. Государственная компания «Российские автомобильные дороги». Иное юридическое лицо в рамках казначейского сопровождения (акционерное общество, федеральное государственное унитарное предприятие, пр.)



▶ **ТРИФОНОВА Татьяна Сергеевна**  
Аспирант кафедры государственных и муниципальных финансов

Уральский государственный экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
E-mail: t\_s\_trifonova@mail.ru

### Ключевые слова

ФЕДЕРАЛЬНОЕ КАЗНАЧЕЙСТВО  
(КАЗНАЧЕЙСТВО РОССИИ)

САНКЦИОНИРОВАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ

СТЕПЕНЬ УЧАСТИЯ

ВИД СРЕДСТВ

### Аннотация

В статье отмечается сложность восприятия информационного массива по казначейскому санкционированию, уделяется внимание решению проблемы применения положений санкционирования как организациями, так и органами Федерального казначейства.

В результате проведенного исследования выделяются основные направления совершенствования процедур санкционирования. В качестве концептуальных направлений предлагаются определение степени участия организации в рамках бюджетного процесса; регламентация документальной основы санкционирования путем группировки используемых документов; выделение видов средств организаций в зависимости от источников их финансового обеспечения в целях идентификации лицевых счетов, подлежащих открытию в органах Федерального казначейства. Делается вывод о возможности введения прикладного унифицированного документа для всех заинтересованных лиц.

### JEL classification

H59, H61, H72

► **Tatyana S. TRIFONOVA**  
Postgraduate of State and Municipal  
Finances Dept.

**Ural State University of Economics**  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
E-mail: t\_s\_trifonova@mail.ru

### Keywords

THE FEDERAL TREASURY  
(THE TREASURY OF RUSSIA)

SANCTIONING

ORGANIZATION

DEGREE OF INVOLVEMENT

TYPE OF FUNDS

### Abstract

The paper highlights the difficulties in absorbing information about treasury sanctioning and contributes to solving the problem of application of sanctioning provisions by both organizations and the Federal Treasury authorities.

The results of the research have helped indicate the main directions for improving sanctioning procedures. The conceptual directions proposed by the author include determining the degree of involvement of an organization in the budget process; regulating sanctioning documents through grouping utilized papers; classifying organizations' funds into categories according to sources of their financial support in order to identify their accounts to be opened in the bodies of the Federal Treasury. The author reached a conclusion that it is possible to introduce an applied standardized document for all the interested parties.

### JEL classification

H59, H61, H72

## Conceptual Directions for Improving Sanctioning Procedures

Казенное учреждение и орган исполнительной власти (его территориальный орган) отнесем к участникам бюджетного процесса, одновременно применяя распространенную в их отношении бюджетную формулировку «получатель бюджетных средств».

Например, идентифицируемое как иное юридическое лицо акционерное общество или федеральное государственное унитарное предприятие, вне зависимости от рамок казначейского сопровождения государственных контрактов (договоров, соглашений), в обоих случаях отнесем к неучастникам бюджетного процесса [3].

Дополнительно подчеркнем особый статус бюджетных и автономных учреж-

дений, имеющих идентичные определения формы организации и степени участия организации. На текущий момент данная позиция обусловлена действием отдельной законодательной базы в отношении указанных заявителей (законы о некоммерческих организациях и об автономных учреждениях).

В дальнейшем такая установленная степень участия организации будет напрямую влиять на специфику санкционирования. В подтверждение приведем наглядный пример из практики Российской Федерации в отношении разных заявителей (табл. 2).

В частности, специфика санкционирования в отношении участника бюджетного процесса (казенного учреж-

Таблица 2 – Специфика санкционирования в отношении разных организаций (заявителей)

Степень участия организации	Нормативный правовой акт (приказ)	Специфика санкционирования	
Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса	Минфин России	От 1 сентября 2008 г. № 87н	Санкционирование оплаты денежных обязательств
		От 16 июля 2010 г. № 72н	Санкционирование расходов
		От 31 декабря 2013 г. № 144н	Санкционирование расходов (ФГУП – капитальные вложения)
		От 25 декабря 2015 г. № 213н	Санкционирование операций (казначейское сопровождение)
Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение	Казначейство России	От 10 октября 2008 г. № 8н	Кассовое обслуживание
		От 15 декабря 2009 г. № 13н	Операции со средствами ГК «Росавтодор»
		От 8 декабря 2011 г. № 15н	Кассовые операции автономного учреждения
		От 19 июля 2013 г. № 11н	Кассовые операции бюджетного учреждения
Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса	Казначейство России	От 30 июня 2014 г. № 10н	Обеспечение наличными денежными средствами
		От 29 октября 2014 г. № 16н	Операции со средствами юридического лица
Неучастник бюджетного процесса			

дения, органа исполнительной власти) предопределена перекрестным действием порядков санкционирования оплаты денежных обязательств, кассового обслуживания и обеспечения наличными денежными средствами. Что же касается, например, бюджетных, автономных учреждений и неучастников бюджетного процесса, они одинаково руководствуются положениями порядков санкционирования оплаты денежных обязательств и операций со средствами ГК «Росавтодор».

Исключительно бюджетные и автономные учреждения используют порядки санкционирования расходов и кассовых операций бюджетных (автономных) учреждений. В то же время порядок их кассового обслуживания аналогичен с участниками бюджетного процесса.

Действие процедур санкционирования в отношении неучастников бюджетного процесса (акционерные общества, ФГУП) дополнительно раскрывают положения порядков санкционирования расходов (ФГУП – капитальные вложения), санкционирования операций (казначейское сопровождение), операций со средствами юридического лица и обеспечения наличными денежными средствами (за исключением казначейского сопровождения).

Очевидным является тот факт, что практика казначейского санкционирования имеет очень широкую сферу охвата, затрагивает не только операции участников и неучастников бюджетного процесса [9], но и имеет значительный опыт в области санкционирования расходов бюджетных и автономных учреждений в рамках внедрения постулатного Закона № 83-ФЗ<sup>1</sup>, а также неучастников бюджетного процесса в рамках нового казначейского сопровождения<sup>2</sup> [5].

При этом действующая практика не ограничивается указанными порядками санкционирования. Специфика санкционирования сегодня рассматривается в увязке с нормами сопутствующих законов, постановлений, а также приказов/указаний/разъяснительных писем Министерства финансов РФ, Федерального казначейства, Министерства экономиче-

<sup>1</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ.

<sup>2</sup> О порядке казначейского сопровождения в 2016 г. государственных контрактов, договоров (соглашений), а также контрактов, договоров соглашений, заключенных в рамках их исполнения: постановление Правительства РФ от 4 февраля 2016 г. № 70.

ского развития РФ, Банка России и иных уполномоченных органов.

В итоге констатируем отсутствие единой нормативной правовой базы, определяющей проведение процедур санкционирования в отношении любой организации с разной степенью участия в бюджетном процессе и, как следствие, необходимость дальнейшего совершенствования указанных процедур.

### РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТАРНОЙ ОСНОВЫ САНКЦИОНИРОВАНИЯ

В процессе санкционирования необходимо использовать следующую группировку применяемых документов с учетом степени участия организации в бюджетном процессе:

- финансово-регулирующие;
- платежно-расчетные;
- корректировочно-исправительные;
- первично-заявительные;
- судебно-исполнительные.

*Финансово-регулирующие* – превентивные (предупредительные) документы распорядительного характера (предписания или поручения, связанные с необходимостью исполнения НПА или для осуществления собственной финансово-хозяйственной деятельности); формализованные, т.е. соответствующие установленной форме; заявительные, т.е. формируемые заявителями, либо корреспондентские, т.е. формируемые не заявителями и не исполнителями (вышестоящими органами, учредителями, государственными заказчиками).

*Платежно-расчетные* – превентивные документы, предназначенные для акцептного списания; формализованные; заявительные либо исполнительские, т.е. формируемые исполнителями.

*Корректировочно-исправительные* – поствременные документы, т.е. следующие за ранее проведенной транзакцией; операционно-уточняющего характера (связанные с необходимостью детализации/изменения учета средств); формализованные; заявительные.

*Первично-заявительные* – превентивные документы целевой направленности или подтверждающего характера; неформализованные; корреспондентские или заявительные.

*Судебно-исполнительные* – поствременные документы взыскательной направленности; формализованные; корреспондентские.

Группировку документов с учетом степени участия организации в рамках бюджетного процесса представим в табл. 3.

Наибольшее значение, вне зависимости от степени участия организации, имеют финансово-регулирующие документы. Ни участник бюджетного процесса без сведений о бюджетном обязательстве, ни бюджетное учреждение без сведений об операциях с целевыми субсидиями не может осуществлять кассовые выплаты, представив для санкционирования исполнителю только платежно-расчетные и первично-заявительные документы.

Классическим примером применения корректировочно-исправительных документов является использование участниками бюджетного процесса уведомлений об уточнении вида и принадлежности платежа для конкретизации операций по кодам бюджетной классификации в пределах финансового года.

Что касается судебно-исполнительных документов, то они в настоящее время не предусматривают обращения взыскания на средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в отношении неучастников бюджетного процесса, являющихся должниками.

В целом группировка документов, используемых в процессе санкционирования для осуществления операций, обеспечит организациям возможность предварительного ознакомления с документами, которые впоследствии будут представляться в органы Федерального казначейства по месту обслуживания. Исполнители, в свою очередь, смогут информировать заявителей по факту идентификации организаций о порядке применения и оформления соответствующих документов.

Несомненно, принятие исполнителем документов при санкционировании для надлежащей проверки осуществляется исходя из степени участия организации. При этом:

1) либо не предполагает предоставление документов, требующих обоснования проведения операции и, как следствие, ограничивается предоставлением платежно-расчетных документов;

2) либо, напротив, диктует условия для обязательного предоставления первично-заявительных документов.

В первом случае санкционирование не требует представления организациями первично-заявительных документов, к примеру, при социальных выплатах населению. И в силу облегченного варианта оно постепенно приобретает статус автоматического, программного, уходя от визуально-проверочного в части

Таблица 3 – Группировка документов, используемых в процессе санкционирования\*

Вид документов	Наименование документа	Степень участия организации
Финансово-регулирующие	Расходное расписание	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение
	Сведения о бюджетном обязательстве	Участник бюджетного процесса
	Сведения об операциях с целевыми субсидиями, предоставленными государственному (муниципальному) учреждению	Бюджетное учреждение. Автономное учреждение
	Сведения об операциях с субсидиями на капитальные вложения, предоставленными федеральному государственному унитарному предприятию	Неучастник бюджетного процесса (ФГУП – капитальные вложения)
	Сведения о направлениях расходования целевых средств. Схема кооперации исполнителей и соисполнителей	Неучастник бюджетного процесса (казначейское сопровождение)
	Акт приемки-передачи показателей лицевого счета (при реорганизации, передаче показателей)	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса
Платежно-расчетные	Заявка на кассовый расход. Заявка на кассовый расход (сокращенная). Заявка на возврат. Сводная заявка на кассовый расход (для уплаты налогов)	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение
	Заявка на получение наличных денег. Чек. Заявка на получение денежных средств, перечисляемых на карту. Дебетовая расчетная карта	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса (ФГУП – капитальные вложения, ГК «Росавтодор»)
	Платежное поручение	Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса
	Казначейский аккредитив	Неучастник бюджетного процесса (казначейское сопровождение)
Корректировочно-исправительные	Уведомление об уточнении вида и принадлежности платежа	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение
	Уведомление об уточнении операций клиента	Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса
	Бухгалтерская справка	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса
Первично-заявительные	Государственный контракт (договор, соглашение, нормативный правовой акт). Накладная. Акт приемки-передачи (акт выполненных работ (оказанных услуг), универсальный передаточный акт). Счет. Счет-фактура. Прочие (расчет, справка, заявление, письмо-уведомление)	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение. Неучастник бюджетного процесса
Судебно-исполнительные	Исполнительный документ (исполнительный лист, судебный приказ). Решение налогового органа	Участник бюджетного процесса. Бюджетное учреждение. Автономное учреждение

\* Составлено автором.

анализа реквизитного, справочного или суммарного состава показателей.

Во втором случае санкционирование требует дополнительного представления организациями документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств. В частности, при поставке товаров это накладная, акт приемки-передачи, счет-фактура; при выполнении работ или оказании услуг – акт выпол-

ненных работ, акт оказанных услуг, счет, универсальный передаточный акт, пр. Данный вариант санкционирования при условии унификации подтверждающих документов заявителей после доработок в перспективе также может приобрести приоритетный статус автоматического.

Кроме того, в отдельных случаях исполнители могут самостоятельно формировать платежно-расчетные документы

в отношении заявителя в соответствии с требованиями, установленными законодательством Российской Федерации. Процедура следует за принятием к исполнению финансово-регулирующих, первично-заявительных документов организаций или по причине отсутствия таковых. В качестве примера приведем необходимость оформления органом Федерального казначейства [2]:

Таблица 4 – Виды средств организации в зависимости от источников финансового обеспечения

Вид средств организации	Источник финансового обеспечения
<i>Участник бюджетного процесса</i>	
Федерального бюджета	Бюджетные ассигнования, лимиты бюджетных обязательств, предельные объемы финансирования (бюджетные данные); средства на выполнение отдельных полномочий главных распорядителей бюджетных средств (межбюджетные трансферты, целевые субсидии); поступления в бюджетную систему Российской Федерации
Дополнительного бюджетного финансирования	Доходы от приносящей доход деятельности, полученные федеральными казенными учреждениями, исполняющими наказания в виде лишения свободы, в результате осуществления ими собственной производственной деятельности в целях исполнения требований уголовно-исполнительного законодательства Российской Федерации об обязательном привлечении осужденных к труду
Поступающие во временное распоряжение получателей средств федерального бюджета в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации	Средства, полученные в обеспечение заявок на участие или исполнение контракта федеральными казенными учреждениями; средства территориальных органов Федеральной службы судебных приставов, осуществляющих исполнительное производство
Бюджета Союзного государства	Объемы финансирования расходов
Для финансирования мероприятий по оперативно-розыскной деятельности	Лимиты бюджетных обязательств, предельные объемы финансирования (бюджетные данные)
<i>Бюджетное учреждение</i>	
Федерального бюджета	Бюджетные ассигнования, лимиты бюджетных обязательств, предельные объемы финансирования (бюджетные данные), т.е. средства на выполнение отдельных полномочий главных распорядителей бюджетных средств (стипендии, компенсации)
Бюджетных учреждений	Субсидии на выполнение государственных заданий; целевые субсидии; гранты; средства от приносящей доход деятельности; средства, полученные в обеспечение заявок на участие или исполнение контракта; средства от перечислений обособленными подразделениями
Обязательного медицинского страхования, поступающие бюджетным учреждениям	Возмещение стоимости медицинских услуг застрахованным лицам
<i>Автономное учреждение</i>	
Федерального бюджета	Бюджетные ассигнования, лимиты бюджетных обязательств, предельные объемы финансирования (бюджетные данные), т.е. средства на выполнение отдельных полномочий главных распорядителей бюджетных средств (стипендии, компенсации)
Автономных учреждений	Субсидии на выполнение государственных заданий; целевые субсидии; гранты; средства от приносящей доход деятельности; средства, полученные в обеспечение заявок на участие или исполнение контракта; средства от перечислений обособленными подразделениями; средства обязательного медицинского страхования
Обязательного медицинского страхования, поступающие автономным учреждениям	Возмещение стоимости медицинских услуг застрахованным лицам
<i>Неучастник бюджетного процесса</i>	
Иных неучастников бюджетного процесса	Субсидии (в том числе на осуществление капитальных вложений в объекты государственной собственности Российской Федерации); бюджетные инвестиции; взносы в уставные (складочные) капиталы; гранты; возмещение расходов; авансовые платежи по государственным контрактам о поставке товаров, выполнении работ, оказании услуг на сумму более 100 млн р. и в иных установленных законодательством случаях <sup>1</sup>

<sup>1</sup> О федеральном бюджете на 2016 год: федеральный закон от 14 декабря 2015 г. № 359-ФЗ.

- заявок на кассовый расход на перечисление средств, поступивших после закрытия лицевого счета организации в соответствии с реквизитами заявителя;
- заявок на кассовый расход на перечисление в доход федерального бюджета не разрешенных к использованию сумм возвратов дебиторской задолженности прошлых лет по целевым субсидиям бюджетных и автономных учреждений;

- заявок на возврат в порядке взыскания неиспользованных остатков субсидий, предоставленных из федерального бюджета федеральным бюджетным учреждениям и федеральным автономным учреждениям, федеральным государственным унитарным предприятиям;
- заявок на возврат при осуществлении функции по уточнению и возврату платежей, поступивших заявителям

и учтенных как невыясненные поступления;

- бухгалтерских справок, например, для аннулирования предельных объемов финансирования или проведения исправительных записей;
- расчетных казначейских аккредитивов в рамках нового казначейского сопровождения государственных контрактов, договоров (соглашений).

Таблица 5 – Виды лицевых счетов организаций в Федеральном казначействе

Вид лицевого счета для открытия в органе Федерального казначейства <sup>1</sup>	Степень участия организации
Главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств. Получателя бюджетных средств. Администратора доходов бюджета. Для учета операций со средствами, поступающими во временное распоряжение получателя бюджетных средств. Администратора источников внутреннего финансирования дефицита бюджета. Иного получателя бюджетных средств. Для учета операций по переданным полномочиям получателя бюджетных средств	Участник бюджетного процесса
Бюджетного учреждения. Отдельный лицевой счет бюджетного учреждения. Бюджетного учреждения для учета операций со средствами ОМС. Для учета операций по переданным полномочиям получателя бюджетных средств	Бюджетное учреждение
Автономного учреждения. Отдельный лицевой счет автономного учреждения. Автономного учреждения для учета операций со средствами ОМС. Для учета операций по переданным полномочиям получателя бюджетных средств	Автономное учреждение
Для учета операций неучастника бюджетного процесса	Неучастник бюджетного процесса

<sup>1</sup> О Порядке открытия и ведения лицевых счетов территориальными органами Федерального казначейства: приказ Федерального казначейства от 29 декабря 2012 г. № 24н.

Необходимость использования заявителем и исполнителями однотипных формализованных документов только подчеркивает вероятность их дальнейшей группировки. Таким образом, регламентация документарного направления возможна в существующих условиях на основе разработанной нормативной правовой базы.

#### ИДЕНТИФИКАЦИЯ СРЕДСТВ ОРГАНИЗАЦИЙ-ЗАЯВИТЕЛЕЙ В РАМКАХ ПРОЦЕДУР САНКЦИОНИРОВАНИЯ

Для идентификации лицевых счетов следует выделить виды средств организаций в зависимости от источников финансового обеспечения, а также учесть степень участия организации (табл. 4).

Так, участники бюджетного процесса ввиду исполнения более широкого круга государственных функций располагают и наибольшим количеством видов средств относительно бюджетных или автономных учреждений, получающих отдельные целевые субсидии или субсидии на выполнение государственных заданий.

При этом нескольким видам средств организаций могут соответствовать единые по экономической сущности источники финансового обеспечения. В то же время один вид средств может служить единым источником финансового обеспечения различных организаций.

В частности, средствами, полученными в обеспечение заявок на участие в конкурсных процедурах, располагают как участники бюджетного процесса в виде средств, поступающих во временное распоряжение, так и бюджетные (автономные) учреждения в виде соб-

ственных средств. Аналогично средства от приносящей доход деятельности поступают в ведение не только бюджетных (автономных) учреждений, но и участников бюджетного процесса в виде средств дополнительного бюджетного финансирования. В то же время субсидии являются источником финансового обеспечения неучастников бюджетного процесса и бюджетных (автономных) учреждений.

Напротив, один вид средств для учета операций по переданным полномочиям получателя бюджетных средств служит единым источником финансового обеспечения как участников бюджетного процесса, так и бюджетных (автономных) учреждений.

Градация видов средств организаций, по нашему мнению, в дальнейшем ориентирует исполнителей и заявителей на использование соответствующих лицевых счетов, их открытие и ведение в органах Федерального казначейства. Виды лицевых счетов, используемых в современной практике, приведены в табл. 5.

Дифференциация видов лицевых счетов в меньшей степени касается неучастников бюджетного процесса, санкционирование в отношении которых осуществляется на одном лицевом счете. Однако процедуры санкционирования в пределах одного такого лицевого счета могут существенно различаться, имея свою специфику (например, для акционерных обществ и ФГУП) по аналогии с санкционированием в отношении участников бюджетного процесса или бюджетных (автономных) учреждений при открытии им лицевых счетов не-

скольких видов в зависимости от видов средств организаций.

Отдельно отметим, что законодатель ежегодно применяет необходимый инструментарий для проведения санкционирования в отношении разнородных средств организаций. Например, изменяя процент допустимого авансирования по государственным контрактам, применяя альтернативные коды бюджетной классификации Российской Федерации, а также используя диапазон бюджетных данных или обязательств заявителей. Применение таких рычагов варьируется в зависимости от поставленных государством экономических задач на данном промежутке времени [6; 7; 11].

Сегодня у исполнителей и заявителей есть стойкое понимание, что решение задач санкционирования лежит в плоскости соблюдения сторонами финансовой дисциплины или бюджетного законодательства. Эффективность процедур санкционирования, определяемая своевременностью и качеством проведения операций на лицевых счетах, открытых организациям в органах Федерального казначейства, напрямую зависит от профессиональной подготовки обеих сторон, а также от степени удовлетворенности исполнителей и заявителей рабочим процессом и друг другом.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В итоге констатируем, что санкционирование с учетом расширения круга бюджетных полномочий Федерального казначейства в настоящее время требует дополнительного оформления разъяснительных положений, содержащих основ-

ные направления совершенствования процедур для практического применения организациями, органами Федерального казначейства и иными заинтересованными лицами в рамках повышения качества указанной государственной функции.

Экономический эффект от внедрения прикладного унифицированного документа, по нашему мнению, будет подчеркнут

прямой количественной (вектор координации действий, снижение временных и трудовых затрат исполнителей и заявителей) и косвенной составляющими (повышение квалификации и бюджетной грамотности заинтересованных лиц). При этом результаты разработок могут быть усилены методическими разъяснениями соответствующих уполномоченных органов. ■

## Источники

1. Актуальные вопросы совершенствования правового регулирования бюджетных платежей / Р.Е. Артюхин и др.; под ред. Р.Е. Артюхина и Т.А. Касторновой. М.: Русайнс, 2015.
2. Артюхин Р.Е. Развитие казначейства России: от кассового обслуживания к бухгалтерскому учету организаций сектора государственного управления Российской Федерации // Финансы. 2016. № 3. С. 3–7.
3. Васин А.С. Казначейское сопровождение отдельных государственных контрактов // Бюджет. 2015. № 9. С. 40–41.
4. Даниленко Н.И. К вопросу определения экономической дефиниции «казначейский риск» // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 28(370). С. 12–20.
5. Демидов А.Ю. Чтобы средства достигали цели // Бюджет. 2015. № 8(152). С. 24–28.
6. Истомина Н.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: специфика и проблемы реализации на различных стадиях бюджетного процесса // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 28(214). С. 28–35.
7. Орлова О.Е. Перспективы бюджетной и налоговой политики на 2016 год // Руководитель автономного учреждения. 2015. № 11. С. 20–28.
8. Прокофьев С.Е. Расходно-операционный блок Казначейства России: итоги и перспективы // Финансы. 2016. № 4. С. 29–35.
9. Сергиенко Н.С. Санкционирование расходов как метод государственного финансового контроля // Вестник Тульского филиала Финансового университета. 2015. № 1. С. 59–61.
10. Трифонова Т.С. О принципах санкционирования в бюджетной (казначейской) практике // Инновационное развитие экономики. 2015. № 6(30). С. 111–118.
11. Istomina N. Transition to programme budgeting: current problems and their solving // Actual Problems of Economics. 2015. Vol. 8(170). Pp. 343–348.

## References

1. Artyukhin R.Ye., Kastornova T.A. (eds.) *Aktual'nye voprosy sovershenstvovaniya pravovogo regulirovaniya byudzhetsykh platyezhey* [Topical issues of improving the legal regulation of budgetary payments]. Moscow, Rusayns Publ., 2015.
2. Artyukhin R.Ye. *Razvitie kaznacheystva Rossii: ot kassovogo obsluzhivaniya k bukhgalterskomu uchetu organizatsiy sektora gosudarstvennogo upravleniya Rossiyskoy Federatsii* [Development of Treasury of Russia: from cash service to accounting of the Russian Federation government organizations]. *Finansy – Finance*, 2016, no. 3, pp. 3–7.
3. Vasin A.S. *Kaznacheyskoe soprovozhdenie otdel'nykh gosudarstvennykh kontraktov* [Treasury support for specific government contracts]. *Byudzhety – Budget*, 2015, no. 9, pp. 40–41.
4. Danilenko N.I. *K voprosu opredeleniya ekonomicheskoy definitsii «kaznacheyskiy risk»* [On the economic definition of treasury risk]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet – International Accounting*, 2015, no. 28(370), pp. 12–20.
5. Demidov A.Yu. *Chetoby sredstva dostigali tseli* [For financial resources to reach the target]. *Byudzhety – Budget*, 2015, no. 8(152), pp. 24–28.
6. Istomina N.A. *Byudzhetyrovaniye, orientirovannoye na rezul'tat: spetsifika i problemy realizatsii na razlichnykh stadiyakh byudzhetsnogo protsesssa* [Result-oriented budgeting: specifics and problems of implementation at various stages of budgetary process]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya – Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 28(214), pp. 28–35.
7. Orlova O.Ye. *Perspektivy byudzhetsnoy i nalogovoy politiki na 2016 god* [The prospects of budgetary and fiscal policy for 2016]. *Rukovoditel' avtonomnogo uchrezhdeniya – The Head of an Autonomous Institution*, 2015, no. 11, pp. 20–28.
8. Prokof'ev S.Ye. *Raskhodno-operatsionnyy blok Kaznacheystva Rossii: itogi i perspektivy* [Operational expenses of Treasury of Russia: results and prospects]. *Finansy – Finance*, 2016, no. 4, pp. 29–35.
9. Sergienko N.S. *Sanktsionirovaniye raskhodov kak metod gosudarstvennogo finansovogo kontrolya* [Sanctioning of expenditures as a method of government financial control]. *Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta – Vestnik of Financial University (Branch in Tula)*, 2015, no. 1, pp. 59–61.
10. Trifonova T.S. *O printsipakh sanktsionirovaniya v byudzhetsnoy (kaznacheyskoy) praktike* [On sanctioning principles in the budgetary (treasury) practice]. *Innovatsionnoye razvitie ekonomiki – Innovative Development of Economy*, 2015, no. 6(30), pp. 111–118.
11. Istomina N. *Transition to programme budgeting: current problems and their solving*. *Actual Problems of Economics*, 2015, vol. 8(170), pp. 343–348.



► **ГОРОХОВА Дарья Глебовна**

Аспирант кафедры бухгалтерского учета и аудита

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-17-72  
E-mail: mylive135@yandex.ru



► **ПОПОВ Алексей Юрьевич**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры бухгалтерского учета и аудита

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 257-91-62  
E-mail: prepodpopov@yandex.ru

#### Ключевые слова

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ  
ОЦЕНКА  
ВИДЫ СТОИМОСТИ  
АКТИВ  
КЛАССИФИКАЦИЯ ОЦЕНКИ  
ОТЧЕТНОСТЬ

#### JEL classification

M41

## Классификация оценки активов: проблемы и решения

### Аннотация

Статья посвящена проблемам, связанным с подходами к оценке активов, которые в свою очередь влекут недостоверность отчетности и искажение финансовых результатов деятельности компании, снижая ее инвестиционную привлекательность. Авторами рассмотрены различные подходы к определению активов, проанализированы виды оценки, применяемые к активам в отечественном учете. Особое внимание обращается на нормативно-правовую основу вопроса. На основании анализа отечественных стандартов бухгалтерского учета предложена классификация оценки активов, применение которой позволит повысить репрезентативность формируемой в отчетности информации, что приведет к усилению интереса инвесторов, в том числе международных. Приоритетным направлением развития признается курс на международные стандарты, выделяющие в качестве ведущей оценки справедливую стоимость.

### ВВЕДЕНИЕ

В каждой науке есть имманентная, только ей присущая проблематика. В бухгалтерском учете значителен удельный вес дискуссионных моментов, относящихся к качеству и достоверности составленной отчетности. Правильность формирования показателей бухгалтерской отчетности в первую очередь зависит от уровня профессионализма бухгалтера и выбора бухгалтерских оценок, поскольку неверная оценка приводит к искажению данных о финансовом положении фирмы. Становление и развитие рыночной экономики, глобализация и активный выход на международный рынок привели к значительному реформированию системы бухгалтерского учета, а также к пересмотру отечественных стандартов с учетом опыта других стран.

Процесс реформирования отечественного учета не обошелся без изменения функциональной роли и места оценки в учете, прежде всего это можно объяснить использованием в экономике страны свободных цен, что вызвало необходимость законодательно разрешить новые виды стоимости и методы их расчета и предоставить предприятиям возможность их выбора. Однако предложенные нормативными документами варианты оценивания до настоящего времени не решают проблем практики учета и не отвечают требованиям пользователей, что подтверждается многочисленными фактами нарушения установленных правил оценки, необоснованных с точки зрения экономической целесообразности.

Актуальность и значимость выбора оценки именно активов обусловлена рядом факторов, среди которых можно выделить желание повысить точность финансовых результатов и предотвратить финансовые риски. Высказывание Роберта Кийосаки «Правило первое. Нужно знать разницу между активом и пассивом и покупать активы. ... У множества людей появляются финансовые проблемы именно из-за того, что они не понимают разницы между активами и пассивами» достаточно полно описывает роль активов в жизнедеятельности фирмы [7].

Реальность и правильность оценки имущества предприятия и его источников имеют важнейшее значение для построения всей системы бухгалтерского учета. Однако наибольшее внимание необходимо уделить оценке активов, поскольку именно в основе оценки имущества лежат реальные затраты, выраженные в денежном измерении.

Проблемам оценки активов посвящен ряд трудов отечественных и зарубежных ученых, среди которых М.Д. Акатьева, И.Л. Мальшакова, А. Кинг, Д.М. Зак, Л.А. Бернштейн и др. [1; 3; 5; 6].

Следует отметить диссертационные исследования, посвященные вопросам оценки активов, в частности М.Б. Ужаховой, Э.С. Дружиловской, Д.Р. Лапина и др. [4; 8; 12].

Однако отмеченные работы раскрывают методику оценки применительно к каждому виду активов, не приводя обобщенную классификацию. Целью данной статьи является теоретико-методоло-

## The Classification of Asset Valuation: Problems and Solutions

гическое обоснование классификации видов оценки активов, применяемых в учетной науке. В соответствии с поставленной целью решены такие задачи, как теоретическое рассмотрение правил оценки активов, систематизация ее видов в зависимости от ряда факторов, предложена авторская классификация оценки активов.

Уточненная методика классификации оценки активов позволит повысить уровень проработанности проблемы, выявить наиболее подходящие способы оценки в зависимости от вида актива и момента его оценки и позволит снизить уровень ошибок, вызванных данной проблемой. Благодаря этому заинтересованные пользователи смогут получить более качественную отчетность для принятия рациональных решений.

### АКТИВЫ И СПОСОБЫ ИХ ОЦЕНКИ

На нормативном уровне в России активами признаются хозяйственные средства, контроль над которыми организация получила в результате свершившихся фактов ее хозяйственной деятельности и которые должны принести ей экономические выгоды в будущем<sup>1</sup>.

В международной практике актив является ресурсом, контролируемым организацией в результате прошлых событий, от которого ожидается поступление будущих экономических выгод в организацию<sup>2</sup>.

В современном экономическом словаре дается следующее определение: «Активы – совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию, фирме, компании (здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, банковские вклады, ценные бумаги, патенты, авторские права, в которые вложены средства владельцев, собственность, имеющая денеж-

<sup>1</sup> Концепция бухгалтерского учета в рыночной экономике России: одобрена Методологическим советом по бухгалтерскому учету при Минфине РФ, Президентским советом ИПБ РФ 29 декабря 1997 г. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

<sup>2</sup> Концептуальные основы МСФО. URL: [http://www.msfo-training.ru/\\_themes/Article\\_01\\_Conceptual\\_Framework.pdf](http://www.msfo-training.ru/_themes/Article_01_Conceptual_Framework.pdf).

ную оценку). В широком смысле слова, активы – это любые ценности, обладающие денежной стоимостью. Активы принято делить на материальные (осязаемые) и нематериальные (неосязаемые), к последним относятся интеллектуальный продукт, патенты, долговые обязательства других предприятий, особые права на использование ресурсов» [2; 11].

Основные требования, предъявляемые к оценке активов, – ее реальность и единство. Реальность оценки обеспечивает точность денежных показателей, отражение в них действительной величины объектов учета.

Оценкой признается способ измерения систематизированно собранных и проанализированных экспертами данных, которые помогают достоверно определить стоимость различных видов собственности на основе действующего законодательства и принятых стандартов. Таким образом, можно утверждать, что оценка позволяет привести к денежному выражению любой вид активов.

Рассмотрим виды стоимости, относящиеся к активам в разные моменты их признания и отражения в учете.

Модификации формирования фактической (первоначальной) стоимости активов определяются в зависимости от способа их поступления в организацию (табл. 1).

Также в первоначальную стоимость части активов (например, основные средства, нематериальные активы) необходимо включить таможенные пошлины, невозмещаемые налоги и государственные пошлины и другие расходы, непосредственно связанные с приобретением активов и доведением их до состояния пригодного к эксплуатации.

При приобретении активов за счет заемных средств затраты по полученным кредитам и займам учитываются в соответствии с ПБУ 10/99 «Расходы организации» как прочие расходы организации с использованием счета 91/2 «Прочие расходы» и не оказывают влияния на стоимость активов. Однако при приобретении основных средств, удовлетворяю-

► **Darya G. GOROKHOVA**  
*Postgraduate of Accounting and Audit Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-17-72**  
**E-mail: mylive135@yandex.ru**

► **Aleksey Yu. POPOV**  
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Accounting and Audit Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 257-91-62**  
**E-mail: prepodpopov@yandex.ru**

### Keywords

ACCOUNTING  
VALUATION  
TYPES OF VALUE  
ASSET  
CLASSIFICATION OF VALUATION  
FINANCIAL STATEMENT

### Abstract

The paper is devoted to the problems associated with approaches to valuation of assets, which in turn cause financial statement misreporting and distortion of financial results of a company reducing its investment attractiveness. The authors examined various approaches to the definition of assets and analysed types of valuation applied to assets in accounting in Russia. Particular attention is drawn to the legal framework of the problem. Based on the analysis of Russian accounting standards, a classification of asset valuation was proposed. The use of this classification will allow improving representativeness of information in the financial statement which can intensify investors' interest. Orientation towards international standards distinguishing fair value as the leading valuation is recognized as the priority direction for development.

### JEL classification

**M41**

Таблица 1 – Формирование первоначальной стоимости активов

Способ поступления	Первоначальная стоимость
Покупка (приобретение актива за плату)	Фактической (первоначальной) стоимостью актива признается сумма, исчисленная в денежном выражении, равная величине оплаты в денежной и иной форме или величине кредиторской задолженности, уплаченная или начисленная организацией при приобретении, создании актива и обеспечении условий для использования актива в запланированных целях, за исключением НДС и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации). Другими словами, первоначальной стоимостью выступает сумма фактических затрат по приобретению актива <sup>1</sup>
Сооружение (изготовление) актива силами самой организации	Объект принимается к учету по фактической стоимости, сформированной из всех фактических затрат, связанных с изготовлением (созданием) актива. В отношении основных средств, нематериальных активов, поисковых активов и объектов НИОКР все фактически осуществленные затраты собираются на счете 08 и списываются на счета 01, 04 в момент принятия объекта к учету. В отношении создания материально-производственных запасов фактические затраты формируются по дебету счетов 20, 23, 29 и списываются на счета 10, 43 [8]
Безвозмездное поступление актива	Первоначальной стоимостью признается текущая рыночная стоимость на дату принятия к бухгалтерскому учету. Для финансовых инструментов это их рыночная цена, рассчитанная в установленном порядке организатором торговли на рынке ценных бумаг. Для финансовых инструментов, по которым организатором торговли на рынке ценных бумаг не рассчитывается рыночная цена, это сумма денежных средств, которая может быть получена в результате продажи ценных бумаг на дату их принятия к бухгалтерскому учету. Для основных средств это стоимость, которую возможно получить при реализации актива на заданную дату
Поступление актива от учредителей в качестве вклада в уставный (складочный) капитал	Первоначальной стоимостью признается денежная оценка, согласованная учредителями (участниками) организации, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации
Поступление актива по бартерным и иным договорам, предусматривающим исполнение обязательств неденежными средствами	Первоначальная стоимость устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных ценностей
Выявление объекта учета в результате проведения инвентаризации	Данный объект принимается к учету по рыночной стоимости
Приватизация объекта	Актив принимается к учету по рыночной стоимости согласно соответствующему федеральному закону (например, при приватизации земли она оценивается по кадастровой стоимости, установленной федеральным законом)

<sup>1</sup> Составлено авторами по: Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01): утв. приказом Минфина РФ от 30 марта 2001 г. № 26н. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru); Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01): утв. приказом Минфина РФ от 9 июня 2001 г. № 44н. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru); Положение по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» (ПБУ 19/02): утв. приказом Минфина РФ от 10 декабря 2002 г. № 126н. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

щих критериям инвестиционного актива в соответствии с ПБУ 15/08, до момента принятия объекта на счет 01 данные затраты необходимо относить на увеличение его стоимости [10. С. 55].

Не включаются в фактическую стоимость активов общехозяйственные и другие расходы, которые не связаны с поступлением объекта в организацию.

В отношении финансовых вложений ПБУ 19/02 предусмотрен общий порядок формирования первоначальной стоимости, представляющей собой сумму фактических затрат, связанных с приобретением указанных финансовых вложений. Однако в случае несущественности величины затрат (кроме сумм, уплачиваемых в соответствии с договором продавцу) на приобретение финансовых вложений по сравнению с суммой, уплачиваемой в соответствии с договором продавцу, такие затраты организация вправе признавать прочими расходами в том отчетном пе-

риоде, в котором были приняты к бухгалтерскому учету указанные ценные бумаги<sup>1</sup>.

Для целей отражения внеоборотных активов в финансовой отчетности применяется дефиниция остаточная стоимость, которая определяется как разница между первоначальной (восстановительной стоимостью) и суммой начисленной амортизации. По некоторым активам в целях формирования остаточной стоимости из первоначальной (восстановительной) стоимости помимо амортизации также могут вычитаться убытки от обесценения (нематериальные активы – ПБУ 14/07, поисковые активы – ПБУ 24/11).

Восстановительная (текущая) стоимость определяется путем переоценки активов (если того требует соответствующее ПБУ). Это сумма денежных средств, которая должна быть уплачена организацией на дату проведения переоценки

<sup>1</sup> ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений».

в случае необходимости замены объекта. Переоценка объекта основных средств производится путем пересчета его первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости, если данный объект переоценивался ранее, и суммы амортизации, начисленной за все время использования объекта, либо путем использования данных на аналогичную продукцию (в зависимости от вида актива) [9].

Одним из видов оценки активов для целей бухгалтерского учета является учетная цена. Планом счетов разрешается осуществлять синтетический учет материально-производственных запасов по учетным ценам, в качестве которых используются:

а) договорные цены. При этом другие расходы, входящие в фактическую себестоимость материалов, учитываются отдельно в составе транспортно-заготовительных;

Таблица 2 – Классификация оценки активов

Основание классификации (цель)	Вариант оценки	Перечень активов, к которым применяется оценка
1. Отражение в бухгалтерском учете	Первоначальная стоимость	Основные средства, нематериальные активы, результаты исследований и разработок, поисковые активы, финансовые инструменты
	Рыночная стоимость	Все безвозмездно поступающие активы, активы, выявленные в результате инвентаризации, материалы, полученные в результате ликвидации основных средств, основные средства и нематериальные активы, по которым принято решение производить переоценку, котируемые ценные бумаги
	Восстановительная (текущая) стоимость	Основные средства
	Фактическая себестоимость	Материально-производственные запасы
	Номинальная стоимость	Денежные средства, долговые ценные бумаги
	Продажная стоимость	Товары
	Договорная стоимость	Товары, финансовые вложения в случае несущественности дополнительных затрат, связанных с приобретением, дебиторская задолженность, а также активы, которые не принадлежат компании на правах хозяйственного ведения или оперативного управления, но находятся в ее пользовании или распоряжении в соответствии с условиями договора
	Учетная стоимость	Материально-производственные запасы, финансовые вложения, подверженные обесценению
2. Отражение в финансовой отчетности	Остаточная стоимость	Основные средства, нематериальные активы, поисковые активы, результаты НИОКР
	Фактическая (первоначальная) стоимость	Некотируемые финансовые вложения, материально-производственные запасы (готовая продукция, товары, материалы и т.д.)
	Учетная стоимость	Готовая продукция, выпуск которой отражается с использованием счета 40, при условии списания всех отклонений
	Текущая (рыночная) стоимость	Котируемые ценные бумаги, обесцененные материально-производственные запасы
	Учетная стоимость за вычетом суммы образованного резерва под обесценение	Финансовые вложения, по которым не определяется текущая рыночная стоимость
	Договорная оценка за минусом резерва сомнительных долгов	Дебиторская задолженность
	Номинальная стоимость	Денежные средства
	Дисконтированная стоимость	Финансовые вложения (по существующему законодательству эта оценка может отражаться только в пояснениях к бухгалтерской отчетности)
3. Дата совершения операции	Фактическая (первоначальная) стоимость	Основные средства, нематериальные активы, поисковые активы, объекты НИОКР, материально-производственные запасы, финансовые вложения и др.
3.1. Дата принятия к учету	Учетная стоимость	Материально-производственные запасы
	Договорная стоимость	Дебиторская задолженность
	Номинальная стоимость	Денежные средства
3.2. Отчетная дата	Остаточная стоимость, в том числе с учетом обесценения	Основные средства, нематериальные активы, поисковые активы, объекты НИОКР
	Рыночная стоимость	Финансовые вложения, по которым определяется текущая рыночная стоимость, материально-производственные запасы, по которым текущая рыночная стоимость ниже учетной стоимости
	Учетная стоимость	Материально-производственные запасы, финансовые вложения, по которым не определяется текущая рыночная стоимость
	Номинальная стоимость	Дебиторская задолженность, денежные средства
	Договорная стоимость с учетом резерва сомнительных долгов	Дебиторская задолженность
3.3. Дата выбытия (списания) объекта с учета	Остаточная стоимость	Основные средства, нематериальные активы, поисковые активы, результаты НИОКР
	Фактическая (первоначальная) себестоимость, исчисляемая по себестоимости каждой единицы, по средней себестоимости и по способу ФИФО	Материально-производственные запасы, финансовые вложения, по которым не определяется текущая рыночная стоимость
	Стоимость на дату последней оценки, в том числе рыночная	Финансовые вложения, по которым определяется текущая рыночная стоимость, товары, учитываемые по продажной стоимости
	Номинальная стоимость	Долговые ценные бумаги, денежные средства

б) фактическая себестоимость материалов по данным предыдущего месяца или отчетного периода (года). В этом случае отклонения между фактической себестоимостью материалов текущего месяца и их учетной ценой учитываются в составе транспортно-заготовительных расходов;

в) планово-расчетные цены. Отклонения договорных цен от планово-расчетных учитываются в составе транспортно-заготовительных расходов. Планово-расчетные цены разрабатываются и утверждаются организацией применительно к уровню фактической себестоимости соответствующих материалов. Они предназначены для использования внутри организации;

г) средняя цена группы. В этом случае разница между фактической себестоимостью материалов и средней ценой группы учитывается в составе транспортно-заготовительных расходов. Средняя цена группы – разновидность планово-расчетной цены. Она устанавливается в тех случаях, когда производится укрупнение номенклатурных номеров материалов путем объединения в один номенклатурный номер нескольких размеров, сортов, видов однородных материалов, имеющих незначительные колебания в ценах.

При принятии к учету товаров по общему правилу их оценка производится по фактической себестоимости, сформированной аналогично другим видам активов, однако организация, осуществляющая торговую деятельность, может затраты по заготовке и доставке товаров до центральных складов, производимые до момента их передачи в продажу, включать в состав расходов на продажу<sup>1</sup>. Таким образом, одной из модификаций оценки товаров является покупная цена. Помимо этого, продажная стоимость в качестве оценки товаров, как части материально-производственных запасов, применяется на предприятиях розничной торговли и может определяться как фактическая стоимость (стоимость их приобретения) плюс отдельные наценки.

Готовая продукция, как часть материально-производственных запасов, также может учитываться по фактической себестоимости и по учетным ценам.

В качестве учетных цен на готовую продукцию могут применяться<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов».

<sup>2</sup> Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов: утв. приказом Минфина РФ от 28 декабря 2001 г. № 119н (ред. от 24 декабря 2010 г.). URL: www.consultant.ru.

а) фактическая производственная себестоимость (при единичном и мелкосерийном производстве);

б) нормативная себестоимость (в отраслях с массовым и серийным характером производства и с большой номенклатурой готовой продукции);

в) договорные цены (при стабильности цен);

г) другие виды цен.

Выбор учетной стоимости материально-производственных запасов зависит от учетной политики конкретной компании.

В отношении финансовых вложений ПБУ 19/02 содержит следующие нормы. Дисконтированная величина будущих денежных поступлений или их эквивалентов, за которую предположительно должен быть приобретен объект в ходе обычной хозяйственной деятельности, может быть использована для оценки ценных бумаг, но не используется в качестве стоимости, отражаемой в бухгалтерском учете.

Номинальная стоимость определяется эмитентом при выпуске акции, облигации, векселя либо банкноты или монеты. Она, как правило, указывается непосредственно на бланке ценной бумаги или денежном знаке [4]. До номинальной стоимости может доводиться балансовая оценка долговых финансовых вложений в течение срока обращения путем отнесения разницы между первоначальной стоимостью и номиналом на прочие доходы или расходы.

Рыночная текущая стоимость товаров и услуг, в том числе биржевых товаров, фондовых ценностей и валюты, определяется на основе спроса и предложения в каждый конкретный момент на рынке, т.е. это сумма денежных средств или их эквивалентов, которая должна быть получена в результате продажи объекта или при наступлении срока его ликвидации.

При оценке дебиторской задолженности, как одного из видов активов, действующее бухгалтерское законодательство основано на принципе номинализма, согласно которому дебиторская задолженность, сформированная при продаже продукции, товаров, работ, услуг, определяется исходя из цены, предусмотренной договором, включая скидки, накладки, проценты по товарному кредиту и др.<sup>3</sup> При этом в случае признания указанной дебиторской задолженности сомнительной по ней создается

<sup>3</sup> Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99): утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н. URL: www.consultant.ru.

резерв сомнительных долгов, определяемый исходя из оценки платежеспособности должника и вероятности погашения долга.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛАССИФИКАЦИИ ОЦЕНКИ АКТИВОВ

Анализируя виды оценки, применяемые к различным видам активов, можно заметить ряд закономерностей. Исходя из этого нами была предложена классификация, которая может осуществляться по основаниям, представленным в табл. 2.

Кроме того, классификация активов может проводиться по четвертому основанию, не отраженному в табл. 2, – по видам объектов учета (например, для основных средств мы можем применять первоначальную, остаточную и восстановительную стоимость, для материально-производственных запасов – учетную и фактическую, для финансовых вложений – фактическую первоначальную и текущую рыночную и т.д.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо отметить, что при написании данной статьи был учтен преимущественно отечественный опыт. Международные стандарты включают и другие виды оценки активов.

В качестве приоритетных направлений совершенствования оценки активов в отечественном бухгалтерском учете и отчетности можно выделить ориентацию оценки на международные стандарты финансовой отчетности, которые в качестве основной, главной оценки предлагают справедливую стоимость. При этом оценка объектов учета определяется целью удержания активов (для перепродажи, получения доходов от их наличия, использования в производственном процессе и др.). Закрепление в федеральных учетных стандартах правил, аналогичных МСФО, позволит повысить репрезентативность формируемой в отчетности информации, что обеспечит приток дополнительных средств в отечественную экономику. В качестве обоснования практической значимости работы следует отметить, что предложенная в настоящей статье классификация бухгалтерских оценок активов может быть использована хозяйствующими субъектами при разработке внутренних учетных стандартов и их унификации с международными правилами. ■

## Источники

1. Акатьева М.Д., Мальшакова И.Л. Теория бухгалтерского учета: учеб. пособие. М.: МГУП, 2008.
2. Банковская энциклопедия. 2013. URL: <http://banks.academic.ru/1368>.
3. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретации: пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Дружиловская Э.С. Оценка нефинансовых активов в российском бухгалтерском учете: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Н. Новгород, 2013.
5. Зак Д.М. Справедливая стоимость – соблазны манипулирования отчетностью. Новые глобальные риски и методы их выявления / пер. с англ. С.А. Филин; под ред. В.М. Рутгайзера. М.: Маросейка, 2011.
6. Кинг А. Оценка справедливой стоимости для финансовой отчетности: Новые требования FASB: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2011.
7. Кийосаки Р. Богатый папа, бедный папа. Минск: ООО «Попурри», 2012.
8. Лапин Д.Р. Оценка активов и обязательств в условиях интеграции в международную систему учета и отчетности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2014.
9. Попов А.Ю. Концепции последующей оценки основных средств // Вестник ВСГУТУ. 2015. № 5. С. 109–114.
10. Попов А.Ю. Особенности учета процентов по заемным средствам, привлеченным в целях создания инвестиционных активов // Управленец. 2013. № 6(46). С. 55–59.
11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
12. Ужахова М.Б. Справедливая стоимость и ее использование в бухгалтерском учете: состояние и перспективы: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.

## References

1. Akat'eva M.D., Mal'shakova I.L. *Teoriya bukhgalterskogo ucheta* [The theory of accounting]. Moscow, MGUP Publ., 2008.
2. *Bankovskaya entsiklopediya* [Banking encyclopedia]. 2013. Available at: <http://banks.academic.ru/1368>.
3. Bernstein L.A. *Analysis of Financial Statements* (Russ. ed.: Bernsteyn L.A. Analiz finansovoy otchetnosti: teoriya, praktika i interpretatsii. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2003).
4. Druzhilovskaya Ye.S. *Otsenka nefinansovykh aktivov v rossiyskom bukhgalterskom uchete: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Valuation of non-financial assets in the Russian accounting. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. N. Novgorod, 2013.
5. Zack G.M. *Fair Value Accounting Fraud. New Global Risks & Detection Techniques* (Russ. ed.: Zak D.M. Spravedlivaya stoimost' – soblazny manipulirovaniya otchetnost'yu. Novye global'nye riski i metody ikh vyyavleniya. Moscow, Maroseyka Publ., 2011).
6. King A. *Fair Value for Financial Reporting. Meeting the New FASB Requirements* (Russ. ed.: King A. Otsenka spravedlivoy stoimosti dlya finansovoy otchetnosti: Novye trebovaniya FASB. Moscow, Al'pina Publishers, 2011).
7. Kiyosaki R. *Bogatiy papa, bedniy papa* [Rich Dad, Poor Dad]. Minsk, Popurri Publ., 2012.
8. Lapin D.R. *Otsenka aktivov i obyazatel'stv v usloviyakh integratsii v mezh-dunarodnuyu sistemu ucheta i otchetnosti: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Valuation of assets and liabilities in the context of integration into the international system of accounting and reporting. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. Orel, 2014.
9. Popov A.Yu. *Kontseptsii posleduyushchey otsenki osnovnykh sredstv* [The concept of subsequent valuation of fixed assets]. *Vestnik VSGUTU – ESSUTM Bulletin*, 2015, no. 5, pp. 109–114.
10. Popov A.Yu. *Osobennosti ucheta protsentov po zaemnym sredstvam, privlechenym v tselyakh sozdaniya investitsionnykh aktivov* [The features of accounting interests on borrowings raised to create investment assets]. *Upravlenets – The Manager*, 2013, no. 6(46), pp. 55–59.
11. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva Ye.B. *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar* [Contemporary economic dictionary]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007.
12. Uzhakhova M.B. *Spravedlivaya stoimost' i ee ispol'zovanie v bukhgalterskom uchete: sostoyanie i perspektivy: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Fair value and its use in accounting: state and prospects. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. Moscow, 2011.



► **КУРГАНСКИЙ Сергей Александрович**  
 Доктор экономических наук, профессор,  
 заведующий кафедрой экономической  
 теории и институциональной экономики

**Байкальский государственный  
 университет**  
 664003, РФ, г. Иркутск,  
 ул. Ленина, 11  
 Тел.: (3952) 25-55-50 (доп. 251)  
 E-mail: kurgan2612@mail.ru

#### Ключевые слова

ОБМЕННЫЙ КУРС РУБЛЯ  
 ИНФЛЯЦИЯ  
 ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС  
 ДЕВАЛЬВАЦИЯ  
 РЕВАЛЬВАЦИЯ  
 ОЖИДАНИЯ

#### Аннотация

Выявлены и проанализированы наиболее значимые факторы и процессы, определяющие уровень обменного курса рубля в экономике России в краткосрочном периоде. Показано, что сохраняются факторы, способствующие девальвации рубля, и прежде всего возможное снижение цены на нефть. К таким факторам относятся рецессия и инфляция в экономике России, монетарная политика ФРС США, дефицит госбюджета РФ и накопление международных резервов, а также девальвационные ожидания. Одновременно ряд факторов способствуют ревальвации рубля: сохраняющееся положительное сальдо торгового баланса, замедление оттока капитала, долговая политика правительства, умеренно жесткая монетарная политика Банка России, резкое падение доходов населения. Многие из рассмотренных факторов транслируют на экономику России процессы в мировой экономике и отражают нестабильную экономическую конъюнктуру мировых рынков. Взаимодействие указанных групп факторов приводит к установлению некой равнодействующей, к «курсовому равновесию» рубля, которое и является предметом оценок и прогнозов.

#### JEL classification

E42

## Идентификация и анализ факторов обменного курса российского рубля

### ВВЕДЕНИЕ

Обменный курс рубля – одна из тех экономических категорий, которые ежедневно находятся в фокусе экономических новостей и вызывают бурные научные (и не только) дебаты [2].

В соответствии с Конституцией РФ денежной единицей страны является рубль. Денежная эмиссия осуществляется исключительно Банком России. Введение и эмиссия других денег в Российской Федерации не допускаются (ст. 75, п. 1). Положения данной статьи развиваются в Законе о ЦБ РФ, а также в Гражданском кодексе РФ.

Соотношение обмена одной валюты на другую имеет огромное значение для субъектов внешнеэкономической деятельности. Особенность отражения взаимоотношений с иностранным сектором заключается в том, что учет операций внутри страны производится в национальной денежной единице, а расчеты ведутся в той валюте, которая выполняет роль международной денежной единицы. В России рубль привязан к двум основным международным валютам – доллару США и общеевропейской валюте евро. Именно в них осуществляется подавляющая часть внешнеэкономических операций, а текущий курс рубля к доллару и евро является базовым для определения текущих курсов всех остальных валют.

В современных условиях уровень обменного курса национальной валюты – важный параметр, влияющий на многие макроэкономические показатели и учитываемый при принятии решений основными субъектами экономики. Поэтому понимание процесса его формирования имеет важное теоретическое и практическое значение, способствует повышению точности экономических прогнозов, инвестиционных решений и оценки последствий проводимой экономической политики. В литературе по данной теме оценки и прогнозы экспертов зачастую не соответствуют реальному положению дел и постоянно пересматриваются при изменении экономической конъюнкту-

ры. Мы полагаем, что обменный курс рубля является результатом взаимодействия двух групп факторов, определяющих равновесный в данных условиях его уровень.

Целью статьи является идентификация и анализ наиболее значимых факторов и процессов в экономике России, определяющих уровень обменного курса рубля в краткосрочном периоде.

Достижение заявленной цели обусловливает решение следующих задач:

- определить понятия валютного курса и режимов его регулирования;
- выявить и проанализировать факторы, способствующие ослаблению рубля;
- выявить и проанализировать факторы, способствующие укреплению рубля.

### ВАЛЮТНЫЙ КУРС И РЕЖИМЫ ЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Следует различать обменный и девизный валютный курс. Различают также номинальный и реальный валютный курс. Реальный курс отличается от номинального тем, что учитывает соотношение уровня цен внутри страны и уровня цен мирового рынка. Поэтому уровень инфляции и уровень обменного курса тесно взаимосвязаны. Обычно принимается во внимание, что на изменение текущего значения номинального валютного курса также оказывают влияние изменения в чистом экспорте благ (торговом балансе), изменения величины чистого экспорта капитала (баланса движения капитала) и динамика спроса на валюту со стороны активов.

В зависимости от способа регулирования различают фиксированный и плавающий валютный курс. На практике обычно применяется некоторый промежуточный вариант. В России в 1998–2014 гг. проводилась политика ограниченно плавающего валютного курса с регулированием со стороны Банка России [7]. В соответствии с ней в качестве промежуточного индикатора использовался обменный курс рубля по

## Identification and Analysis of the Factors Affecting the Exchange Rate of the Russian Ruble

► **Sergey A. KURGANSKY**  
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Economic Theory and Institutional Economics Dept.

**Baikal State University**  
664003, RF, Irkutsk,  
Lenina St., 11  
Phone: (3952) 25-55-50 (ext. 251)  
E-mail: kurgan2612@mail.ru

### Keywords

RUSSIAN RUBLE EXCHANGE RATE  
INFLATION  
PAYMENT BALANCE  
DEVALUATION  
REVALUATION  
EXPECTATIONS

### Abstract

The most significant factors and processes that determine the exchange rate of ruble in the Russian economy in the short run are specified. It is shown that factors accelerating ruble's devaluation, such as possible decline in oil prices, still persist. These factors also embrace recession and inflation in Russia's economy, the monetary policy of the US Federal Reserve System, the RF budget deficit and accumulation of international reserves, as well as devaluation expectations. At the same time, a number of factors contribute to ruble's revaluation, such as persistent trade surplus, reduced capital outflow, government debt policy, moderately strict monetary policy of the Central Bank of the Russian Federation, and a sharp drop in household income. Many of the factors mentioned reflect the unstable economic situation in the world markets, and through them global economic processes are extrapolated to Russia's economy. Interaction of these groups of factors leads to the balanced exchange rate of ruble that is the subject to estimates and projections.

отношению к бивалютной корзине, заключенный в коридор. Следуя за состоянием платежного баланса, Банк России прибегал к периодическим интервенциям на валютном рынке (за счет валютных резервов и в соответствии с существовавшим механизмом) с целью удержания курса рубля в рамках заданного коридора. Так, в конце 2014 г. Банк России израсходовал на попытки остановить падение рубля 67 млрд дол.

В ноябре 2014 г. Банк России официально перешел к политике таргетирования инфляции и прекратил валютные интервенции [1]. После этого российская валюта стремительно девальвировала по отношению ко всем резервным валютам, причем курс рубля стал весьма волатильным [14]. С середины 2014 г. к августу 2016 г. обменный курс рубля с уровня около 35 р. вырос до 64 р. за доллар США с пиком 82,63 р. в январе 2016 г. (рис. 1). Это означает почти двукратное обесценение (девальвацию) рубля по отношению к ведущей резервной валюте.

Впрочем, за последние два года все валюты мира девальвировали по отношению к доллару США. Но при этом рубль обесценился по отношению не только к доллару, но и ко всем валютам, включая «сырьевые».

В самом общем виде сила и стабильность национальной валюты отражает

состояние национальной экономики и очень тесно связана с уровнем инфляции и платежным балансом страны. Чем же определяется обменный курс рубля в краткосрочном периоде?

Проанализируем наиболее значимые факторы и процессы, определяющие обменный курс рубля, причем не только с целью выявления их причин, но и в разрезе направления влияния: способствуют ли они девальвации или ревальвации национальной валюты (см. таблицу). Такое деление в некоторой степени условно и применимо лишь к определенному периоду времени, поскольку данные факторы при известных обстоятельствах могут меняться местами.

### ФАКТОРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ДЕВАЛЬВАЦИЮ РУБЛЯ

В экономике России сохраняется целый ряд факторов и процессов, способствующих девальвации рубля. Выделим и кратко проанализируем наиболее заметные из них.

**1. Рецессия и инфляция в экономике России.** Замедление темпов роста в экономике России началось еще в 2013 г. По итогам 2015 г. реальный ВВП по официальным данным снизился на 3,7%, в то время как среднемировое развитие, хотя и замедленными темпами, продолжалось. По различным оценкам, в 2016 г.



Рис. 1. Обменный курс рубля по отношению к доллару США

Источник: <http://quote.rbc.ru/exchanges/demo/selt.0/USD000UTSTOM/intraday?show=intra3>.

Наиболее значимые факторы, влияющие на обменный курс рубля в России в 2016 г.

Девальвационные	Ревальвационные
Рецессия и инфляция в экономике. Падение цен на сырьевые товары. Монетарная политика ФРС США. Состояние госбюджета РФ. Накопление международных резервов. Девальвационные ожидания	Положительное сальдо торгового баланса. Замедление оттока капитала. Долговая политика. Денежно-кредитная политика Банка России. Падение доходов населения

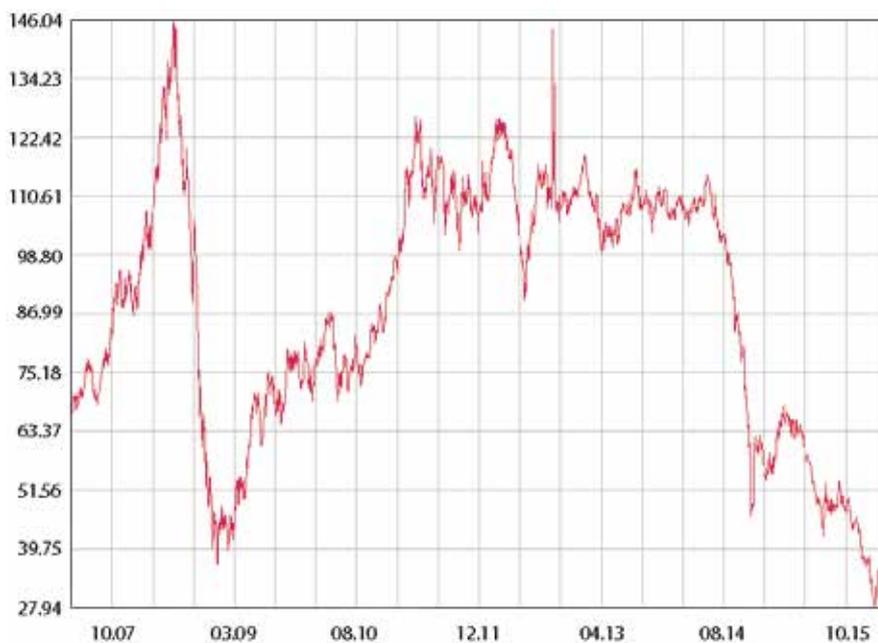


Рис. 2. Динамика цен на нефть марки Brent, дол./баррель

Источник: Нефть России: динамика цен на нефть. URL: [www.oilru.com/dynamic.phtml](http://www.oilru.com/dynamic.phtml).

рецессия продолжится. Официальные темпы инфляции в 2015 г. составили 12,9%, при этом вклад девальвации рубля в рост цен составил не менее 50%. По имеющимся оценкам, ослабление национальной валюты на 10% приводит к повышению уровня цен на 1%. Вместе с тем в ближайшей перспективе весьма вероятно ослабление влияния динамики обменного курса рубля на уровень цен, учитывая ситуацию в мировой экономике. Теоретически девальвация должна стимулировать производителей внутри страны и усиливать их конкурентные позиции на мировых рынках [5], но в силу структуры российского экспорта и действующих против страны санкций этот эффект выражен незначительно. В целом сохраняющаяся слабость экономики и отсутствие ясной стратегии развития провоцируют дальнейшую слабость рубля.

**2. Падение цен на сырьевые товары.** В предкризисные годы продажа за рубежом сырья обеспечивала мощный поток экспортной выручки, что вело к укреплению рубля и оказывало сильное инфляционное давление на экономику.

С началом острой фазы финансового кризиса цены на большинство сырьевых

товаров резко упали. По мере развертывания долгового кризиса в европейских странах и на фоне замедления темпов роста в Китае, США и всей мировой экономике в 2015–2016 гг. спрос на биржевые товары, включая продукцию сельского хозяйства, начал снижаться. Некоторую коррекцию демонстрируют только драгоценные металлы на фоне возросших рисков (в качестве защитных активов). Эти процессы укрепили американскую валюту и стали одним из мощных драйверов дефляции в мировой экономике.

Сырьевые ресурсы, прежде всего нефть и газ, остаются основой экспорта России. Стремительное падение цены на нефть (которая котируется в долларах США, рис. 2) оказало крайне негативное влияние на экономику России.

В январе 2016 г., после обвального падения фондовых индексов в Китае, цена нефти марки Brent опускалась до 28,2 дол./баррель. В этот момент стоимость доллара преодолела уровень 82 р. Основной маркой российской нефти является Urals, которая торгуется с дисконтом до 2 дол. к эталонной на мировом рынке марке Brent. Взаимосвязь между курсом рубля и ценой на нефть наглядно

демонстрируют приведенные графики (рис. 3, 4).

Как видно, обратная зависимость между курсом рубля и ценой на нефть очень тесная. Практически столь же тесной является зависимость от цены на нефть доходов бюджета. Вклад данного фактора в девальвацию валюты России оценивается в пределах 70–90%, т.е. цена нефти остается определяющим фактором для курса рубля [8]. Данная зависимость усиливается в периоды низких цен на нефть и выплат внешнего долга, сопровождаясь высокой волатильностью на рынке.

Остается еще 10–30%, которые распределяются на все иные факторы, многие из которых влияют главным образом на краткосрочный курс валют.

**3. Монетарная политика ФРС США.** Начиная с 2008 г. центральные банки всех без исключения стран – эмитентов мировых резервных валют осуществляют программы масштабной эмиссии. В США Федеральная резервная система провела три раунда «количественного смягчения», в результате которых в финансовую систему США (и далее – всего мира) было влито не менее 4,5 трлн дол. Целью было преодоление замедления темпов роста американской экономики и борьба с высоким уровнем безработицы. Подобные действия проводили Европейский ЦБ (активно с 2014 г.), ЦБ Японии, Швейцарии и Великобритании в рамках борьбы с долговым кризисом, укреплением валют и дефляцией. Одним из крупнейших эмитентов в мире стал Народный банк Китая, стремящийся сохранить высокие темпы экономического роста в КНР. Одновременно с этим ведущие центральные банки проводили активную процентную политику, доводя учетные ставки до нуля. Избыточная дешевая ликвидность направлялась не только на фондовый рынок и формирование «пузырей» на различных рынках, но и на рынки развивающихся стран, в основном в виде спекулятивных портфельных инвестиций и кредитов, провоцируя долговой кризис при укреплении доллара США.

Последствия проводимой политики для России были в большей степени отрицательными и заключались в углублении нефтяной зависимости и затруднении перехода к новой модели роста<sup>1</sup>.

Но в 2014 г. ФРС США начала сворачивать программу количественного смяг-

<sup>1</sup> Россия после QE: перестройка и шоковая терапия // Финмаркет. URL: [www.finmarket.ru/main/txt.asp?id=3491460](http://www.finmarket.ru/main/txt.asp?id=3491460).

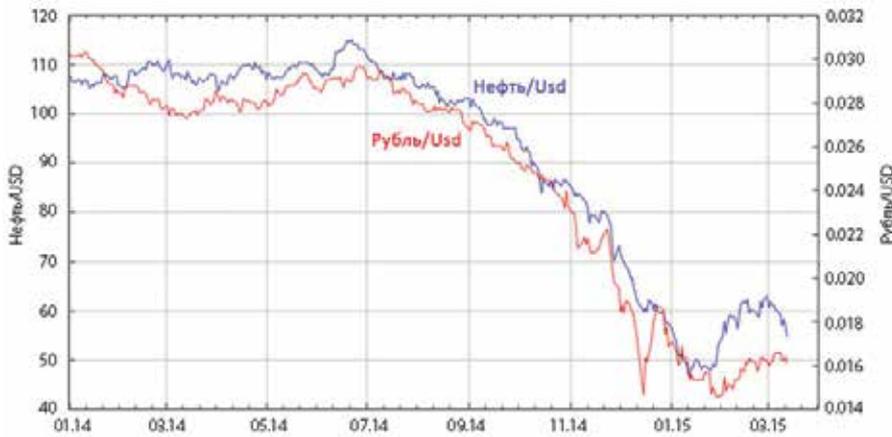


Рис. 3. График взаимосвязи цены на нефть марки Brent с девизным курсом рубля

Источник: Зависимость курса рубля от цены нефти. URL: <http://se-zar.ru/zavisimost-kursa-rublya-ot-ceny-nefti.htm>.



Рис. 4. График взаимосвязи цены на нефть с обменным курсом рубля

Источник: Зависимость курса рубля от цены нефти. URL: [www.rbc.ru/opinions/finances/04/03/2016/56d847e09a7947b4f506573a?from=typeindex%2Fopinion](http://www.rbc.ru/opinions/finances/04/03/2016/56d847e09a7947b4f506573a?from=typeindex%2Fopinion).

чения и в конце 2015 г. перешла к политике повышения процентных ставок. В результате продолжилось укрепление доллара США – примерно на 20% по отношению к корзине из шести ведущих валют за вторую половину 2015 г. Это поддерживает тенденцию к снижению цен на сырьевые товары и оттоку капитала с развивающихся рынков. В России эти процессы способны внести заметный вклад в дальнейшую девальвацию рубля.

**4. Состояние госбюджета.** Бюджетный профицит, характерный для предкризисных лет, в 2009 г. сменился значительным дефицитом в связи с экономическим спадом, сокращением экспортной выручки, увеличением антикризисных и социальных расходов и дотаций регионам. В период коррекции в 2011–2012 гг. бюджет был сведен с профицита, но с 2013 г. вновь стал дефицитным<sup>1</sup>.

15 декабря 2015 г. Президент России подписал закон «О федеральном бюд-

жете на 2016 г.». Среди его основных характеристик – прогнозируемый уровень инфляции не более 6,4%, среднегодовая цена нефти марки Urals 50 дол. США за баррель, дефицит бюджета 3%<sup>2</sup>. Однако уже в январе цена на нефть упала значительно ниже прогнозной и стала очевидной его нереалистичность. Правительство планирует корректировать бюджет, разрабатывает уточненные сценарии развития российской экономики и «антикризисные планы» [3]. В такой ситуации принимаемые проциклические меры по дальнейшему сокращению госрасходов и доходов зависимых от бюджета слоев населения дополнительно усилят спад ВВП, а также инфляционное давление на экономику и девальвационное давление на рубль.

Финансирование бюджетного дефицита в условиях санкций представляет серьезную проблему. Так как внешние

заимствования практически исключены, предполагается черпать средства из Резервного фонда и провести «большую» приватизацию. Недостающую сумму планируется получить за счет роста государственного долга, преимущественно за счет размещения внутренних облигаций федерального займа. Рассматривается также дальнейшее сокращение расходов бюджета и увеличение налогов. Существует вероятность того, что в целях финансирования дефицита бюджета будет проводиться целенаправленная девальвация рубля (по некоторым оценкам, при цене на нефть на уровне 30 дол. за баррель повышение курса на 1 р. за доллар прибавляет к доходам бюджета 35–40 млрд р.).

Но трудности, весьма вероятно, не ограничатся одним годом. При падении цены нефти до 25 дол. за баррель дефицит бюджета в 6–7% ВВП в течение двух лет не покрывается не только Резервным фондом, но и Фондом национального благосостояния.

**5. Накопление международных резервов.** Экономический рост за счет валютных поступлений в предыдущие годы укрепил экспортно-сырьевую модель развития экономики и затрудняет ее диверсификацию и модернизацию сегодня. Бюджетная политика была ориентирована (в соответствии с монетаристскими рецептами) на подавление инфляции за счет медленного роста денежной массы и стерилизации нефтегазовых доходов в государственные фонды. С позиции экономической безопасности страны накопление резервов, безусловно, сыграло положительную роль в период острой фазы кризиса – их наличие позволило осуществить масштабные антикризисные меры.

Сегодня Россия – единственное из развивающихся государств, наращивающее свои золотовалютные резервы, несмотря на сложные экономические условия. В отличие, например, от Китая, который за последние 1,5 года израсходовал около 750 млрд дол. резервов, Россия не проводит за счет резервов интервенций, направленных на поддержание национальной валюты. На конец мая 2016 г. международные резервы России составляли 388,2 млрд дол., что на 38 млрд выше минимума, зафиксированного за год до этого. Банк России намерен увеличить резервы до 500 млрд дол.

Президент России В.В. Путин считает большие золотовалютные резервы гарантией финансовой независимости России [11]. Он лично принимает решения

<sup>1</sup> Бюджетные показатели. URL: [http://icss.ac.ru/macro/index\\_year.php?id=10](http://icss.ac.ru/macro/index_year.php?id=10).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 14 декабря 2015 г. № 359-ФЗ. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/40304/page/1>.

о расходах Фонда национального благосостояния.

Накопление международных резервов в условиях текущей нестабильной экономической конъюнктуры отчасти способствует девальвации рубля, но в значительно большей степени повышает волатильность обменного курса.

**6. Девальвационные ожидания.** У субъектов российской экономики, в том числе предпринимателей, преобладают статические (экстраполяционные) ожидания. Резкая девальвация рубля в конце 2014 г. в очередной раз подтвердила их «правильность». Положение усугублялось не всегда своевременными действиями Банка России, и на валютном рынке в течение нескольких дней ситуация была близка к панике, кредитование практически остановилось, а население в попытке сохранить свои накопления ажиотажно скупало товары длительного пользования. Но затем, по мере стабилизации, в условиях слабого спроса на многих рынках, такое поведение субъектов стало нерациональным. Рост цен, особенно на импортные товары, привел к снижению объемов продаж, а далее – выручки и прибыли. Действие законов спроса и предложения никто не отменял, даже в России. Стратегия выживания начала диктовать трансформацию ожиданий субъектов в адаптивные. Ситуация повторилась в январе 2016 г., хотя и в более мягкой форме. Высокая волатильность рубля в целом серьезно осложняет деятельность российского бизнеса, затрудняет инвестирование, делая горизонт планирования совсем коротким.

В целом девальвационные ожидания в секторе домохозяйств и среди предпринимателей остаются достаточно высокими. Свидетельством этому может служить рост, несмотря на валютные риски, доли депозитов в иностранной валюте, причем как компаний (до 50%), так и населения (до 30%).

Правительство России пытается управлять этими ожиданиями с помощью регулярных вербальных интервенций. Но для эффективного применения этого инструмента необходимо высокое доверие, которого по известным причинам недостает.

Ожидания и политический фон влияют также на поведение нерезидентов – потоки капитала зависят от восприятия иностранными инвесторами политических событий. Наиболее существенными геополитическими факторами для курса рубля остаются ситуация на Ближнем

Востоке, на Украине и возможное смягчение санкций.

### ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ

В то же время в экономике действует ряд факторов и процессов, способствующих укреплению (ревальвации) рубля. Эти факторы и процессы в определенной степени уравнивают девальвационные тенденции. Проанализируем наиболее значимые из них.

**1. Положительное сальдо торгового баланса.** В периоды снижения цен на нефть сокращается экспортная выручка, что ухудшает состояние торгового баланса, и наоборот. Введенные в середине 2014 г. санкции против России и последовавшие ответные меры, закрытие зарубежных кредитных линий, усиление геополитической напряженности и спад международной торговли, а также падение доходов населения оказали существенное воздействие на чистый экспорт РФ. За 2015 г. внешняя торговля страны сократилась на треть, причем почти в равной степени как со странами дальнего зарубежья, так и со странами СНГ [12]. При этом профицит сохраняется, что позволяет копить международные резервы и в некоторой степени препятствует оттоку капиталов. Данная тенденция характерна и для первой половины 2016 г., что способствует укреплению рубля.

**2. Замедление оттока капитала.** В докризисные годы приток спекулятивных, «горячих» денег, в виде портфельных инвестиций и кредитов в банковский сектор и ряд крупных компаний, служил весомым фактором укрепления рубля. С началом глобального финансового кризиса этот приток резко затормозился, а осенью 2008 г. и вообще развернулся. Усиление этого процесса происходило в ответ на обострение ситуации на мировых финансовых рынках.

За 2015 г. чистый вывоз капитала из России, по данным Банка России, составил 56,9 млрд дол., что оказалось значительно ниже прогнозов на этот год и практически в три раза меньше по сравнению с 2014 г. Поступления от экспорта и сальдо текущего счета в условиях низких цен на нефть снизились. При этом значительного оттока капитала не ожидается. В текущем году он должен составить, по расчетам Министерства финансов, около 60 млрд дол., МЭР – 72 млрд дол., по официальному прогнозу ЦБ России – на уровне 70 млрд дол.<sup>1</sup>

**Основной причиной оттока капита-**

<sup>1</sup> Отток капитала в 2015 г. составил 56,9 млрд дол. // Экономика и жизнь. URL: [www.eg-online.ru/news/301941/](http://www.eg-online.ru/news/301941/).

лов является кредитование российскими банками российских же компаний, зарегистрированных за пределами страны (а это большинство крупных, в том числе «государственных», компаний), из-за резкого ухудшения условий финансирования на внешнем рынке, а также выплата ранее взятых кредитов. Вывоза капитала, не связанного с погашением внешних займов, в 2015 г. практически не было. Напротив, наблюдался приток в размере 23 млрд дол. за счет сокращения валютных накоплений компаний и банков. Это означает, что капиталы возвращались в страну, поддерживая рубль в периоды низких цен на нефть.

Чистый отток капитала ведет к сокращению международных резервов, но одновременно и к сокращению государственного и частного долга России. В целом данный процесс в 2016 г. будет играть в сторону укрепления рубля.

**3. Долговая политика.** Одной из причин девальвации рубля в конце 2014 г. стали значительные выплаты по внешним долгам. В течение 2015 г. компаниям также пришлось полностью погасить краткосрочный внешний долг, который в нормальных условиях рефинансируется. Покупка валюты для этих целей оказывала существенное давление на рубль. Но в 2016 г. ситуация изменилась – у компаний нет значительных проблем с обслуживанием займов в валюте, объемы выплат значительно ниже, а график выплат ровный.

В настоящее время долговая политика государства способствует укреплению рубля. По данным Банка России, в 2015 г. внешний долг РФ сократился на 14% (с 599 млрд до 515,3 млрд дол. при 728 млрд дол. на начало 2014 г.). При этом внешняя задолженность компаний в 2015 г. снизилась на 35 млрд дол. и составила на 1 января 2016 г. 340,6 млрд дол. В текущем году российским компаниям предстоит выплатить 50–55 млрд дол.

Ожидается, что в 2016 г. объем государственного долга РФ достигнет 15,6% от ВВП. На фоне многих развитых стран, где госдолг превышает 100% ВВП и становится одной из основных причин дефляции, в России существенной проблемы он не представляет. Большая часть общего долга – это долги частных компаний и банков, причем более половины частных российских долгов приходится на госкомпании, которые ныне пребывают под западными санкциями, но дефолт которых допустить нельзя. В последние годы внешний государственный долг продолжал снижаться (на 1 октября



Рис. 5. Темпы роста денежной массы (M2) в России

Источник: Зависимость курса рубля от цены нефти. URL: <http://quote.rbc.ru/macro/indicator/1/181.shtml>.

2015 г. он составлял около 32 млрд дол.), в то время как внутренний государственный долг рос ускоренным темпом (7,4 трлн р. на конец 2015 г.). В законе «О федеральном бюджете на 2016 г.» заложено его увеличение до 7,9 трлн р. Согласно планам правительства, в 2016 г. на внутреннем рынке предполагается привлечь 1,24 трлн р. Внешние заимствования планируются в объеме до 3 млрд дол.<sup>1</sup>

**4. Денежно-кредитная политика ЦБ РФ.** Основной функцией Банка России, в соответствии с Конституцией страны, является защита и обеспечение устойчивости рубля. Для этого необходимо поддержание ценовой стабильности, сохранение покупательной способности рубля, что равносильно устойчиво низкой инфляции. Банк России при разработке Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики на 2016 г. был намерен снизить инфляцию до 4% в 2017 г. (согласно базовому сценарию), следуя стратегии таргетирования инфляции. Заметим, что эта стратегия остается предметом острой полемики в экономической литературе [4; 6; 9]. Основным объектом регулирования со стороны ЦБ является денежная масса. В докризисные годы ежегодный прирост денежной массы составлял в среднем 40%. В период кризиса он резко замедлился, и после некоторого всплеска темп роста денежного предложения в национальном определении (агрегата M2) оставался очень низким, составив в 2015 г. 11,4% (в 2014 г. – 2,2%) (рис. 5).

<sup>1</sup> Минфин России: государственный долг. URL: [www.minfin.ru/ru/performance/public\\_debt/](http://www.minfin.ru/ru/performance/public_debt/).

При этом денежная база за 2015 г. выросла только на 2,1%, а объем наличных денег в обращении – на 0,9%<sup>2</sup>. Основные причины – проведение достаточно жесткой денежно-кредитной политики, воздействие экономического спада на каналы эмиссии денег и ее структуру. Остается относительно низким коэффициент монетизации экономики РФ (около 45%), что в 2–3 раза ниже, чем в развитых странах. Соответственно, ниже и скорость оборота денег. Относительно низко и значение денежного мультипликатора (4,4). На этом фоне не исключены ограничения на наличные денежные расчеты в стране (под предлогом борьбы с теневой экономикой и с целью расширения налоговой базы). Доля наличных денег в России составляет 20% общей денежной массы, тогда как в развивающихся странах этот показатель 15%, а в развитых государствах не превышает 10% и продолжает снижаться. Вместе с остающейся высокой ключевой ставкой (11% годовых), сложной ситуацией в банковском секторе (отзыв лицензий и санация коммерческих банков, закрытый доступ к зарубежному фондированию, резкое замедление кредитования, рост просроченной задолженности) данные монетарные факторы оказывают существенное сдерживающее влияние на рост цен и поддерживают рубль.

На поведение инвесторов влияют ожидания рынка по поводу снижения ключевой ставки. Так, когда в 2015 г. регулятор начал снижать ставку, начался приток нерезидентов, которые покупали

<sup>2</sup> Макроэкономическая статистика России. URL: [http://quote.rbc.ru/macro/?country\\_id=1#group81](http://quote.rbc.ru/macro/?country_id=1#group81).

облигации, продавая валюту. Тем самым они поддерживали курс рубля. В начале 2016 г. наблюдался интерес иностранных инвесторов к рублевым активам в связи с ожидаемым снижением ключевой ставки, а также достаточно высокими ставками по облигациям России. В случае снижения инфляционных рисков Банк России может снизить ключевую ставку или смягчить монетарную политику, что будет способствовать укреплению рубля.

#### 5. Падение доходов населения.

В 2009 г. на рынке труда началась структурная коррекция, особенно заметная в ряде «перегретых» ранее секторов экономики: сырьевом, строительном, финансовом. Многие компании уже тогда провели оптимизацию издержек. Последующее восстановление экономики несколько ослабило давление на рынок труда. Как результат, общая численность безработных и уровень безработицы в России постепенно снижались, в то время как реальная начисленная заработная плата увеличивалась, способствуя росту сбережений (в том числе в валюте) и росту оборота розничной торговли. При этом реальные располагаемые денежные доходы практически не росли.

Однако за последние два года произошли драматические изменения. Несмотря на то что уровень безработицы в 2015 г. значительного роста не показал (5,8% на конец 2015 г.), доходы населения в реальном выражении сократились на 4%, причем спад заработной платы составил 10%. Вследствие этого потребление товаров и услуг сократилось на 9,1%, изменилась структура доходов и расходов населения, выросла его зависимость от бюджета. Значительная часть населения с низкими доходами перестала делать сбережения в наличной валюте, а население со средними и высокими доходами увеличило валютные депозиты. По данным Банка России, в 2015 г. россияне приобрели валюты на общую сумму 36 млрд дол., что почти в два раза меньше, чем в 2014 г. Чистый спрос граждан на наличную иностранную валюту в декабре 2015 г. оказался в 4 раза ниже, чем в декабре 2014 г., и в 8 раз ниже, чем в декабре 2013 г. Согласно данным Министерства экономического развития, в 2015 г. доля расходов россиян, направленных на покупку валюты, снизилась до 4,2% (с 5,8% в 2014 г.). Все это дало основание А. Улюкаеву заявить, что население сменило потребительскую модель на сберегательную [10].

В итоге 10%-ный спад частного потребления внес максимальный вклад

в падение ВВП в 2015 г. – 5,4 процентного пункта из 3,7%, что является абсолютным минимумом с 1995 г. При этом покупательная способность доходов россиян снизилась. Особенно резко сократился спрос на импортные товары, что ведет к росту положительного сальдо торгового баланса. Отметим еще, что из-за падения доходов продолжается снижение цен (в рублях) на рынке недвижимости, делая недвижимость менее привлекательной в качестве объектов инвестирования, подавляя активность в строительной отрасли (которая обладает большим мультипликационным эффектом для всей экономики) и вызывая замедление роста цен в смежных отраслях.

С высокой долей вероятности сжатие внутреннего спроса и снижение спроса на валюту во второй половине 2016 г. продолжится. Данный фактор оказывает существенное давление вниз на уровень потребительских цен и способствует укреплению рубля.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, анализ основных факторов, влияющих на обменный курс рубля, позволяет сделать некоторые выводы. В экономике России по-прежнему играют заметную роль факторы, способствующие его дальнейшей девальвации, и прежде всего это возможное продолжающееся снижение цены на нефть и другие сырьевые товары. Определенный вклад вносят рецессия и инфляция в стране, ухудшающееся состояние государственного бюджета, накопление

международных резервов, девальвационные ожидания субъектов экономики. Основными внешними факторами выступают замедление темпов роста мировой экономики и потенциально рестриктивная монетарная политика ФРС США.

Вместе с тем ряд факторов способствует ревальвации рубля. К числу наиболее значимых мы относим сохраняющееся положительное сальдо торгового баланса, замедление оттока капитала, умеренно рестриктивную монетарную политику Банка России и долговую политику Правительства РФ, а также существенное падение доходов населения.

Многие из рассмотренных факторов транслируют на экономику России процессы в мировой экономике и отражают весьма нестабильную экономическую конъюнктуру мировых рынков. Взаимодействие указанных двух групп факторов приводит к установлению некоторой равнодействующей, к «курсовому равновесию» рубля, которое и является предметом дальнейших оценок и прогнозов. Заметим, что количественную оценку анализируемым факторам дать весьма сложно – часть их является некватифицируемой, другая требует использования более качественной статистики и более точных прогнозов. По мере динамичного изменения экономической ситуации и макроэкономических прогнозов оценки по обменному курсу рубля часто пересматриваются.

Ряд аналитиков считают рубль сильно недооцененной валютой среди развивающихся стран и прогнозируют его

укрепление (при условии, что стабилизируется цена на нефть)<sup>1</sup>. О завышенном курсе доллара в России неоднократно заявлял советник Президента РФ по экономике С. Глазьев [4; 13]. Впрочем, высказывается и противоположная позиция.

Мы давать какие-либо прогнозы обменного курса рубля здесь не будем, прежде всего из-за крайне волатильной цены на нефть. В дальнейшем многое будет зависеть от сценария развития мирового экономического кризиса. При продолжении дефляционного сжатия мировой экономики сохранится мощный антиинфляционный тренд, что, безусловно, продолжит оказывать влияние на ситуацию в экономике России. Если экономический кризис перейдет в острую фазу и будет сопровождаться дестабилизацией энергетического рынка, торговыми войнами и протекционизмом, валютными войнами и разрушением мировой валютной системы, фрагментацией мировой экономики и политическими потрясениями, то кардинальное решение долговых проблем не исключено через гиперинфляцию резервных валют. При подобном развитии событий курс рубля становится практически непредсказуемым. Впрочем, катастрофический сценарий в 2016 г. маловероятен. ■

<sup>1</sup> Deutsche Bank назвал рубль одной из самых недооцененных валют. URL: [www.rbc.ru/finances/02/03/2016/56d6ba069a794787d2954f42?from=main](http://www.rbc.ru/finances/02/03/2016/56d6ba069a794787d2954f42?from=main).

## Источники

1. Афанасьева О.Н. О таргетировании инфляции и регулировании курса рубля // Банковское дело. 2014. № 4. С. 10–14.
2. Беляков А., Туруев И. Курс рубля: в поисках оптимума // Общество и экономика. 2015. № 6. С. 38–48.
3. Бутрин Д., Скоробогатко Д. Разведанные запасы прочности // Коммерсант. 2016. 8 февр. URL: [www.kommersant.ru/doc/2911191](http://www.kommersant.ru/doc/2911191).
4. Глазьев С. О таргетировании инфляции // Вопросы экономики. 2015. № 9. С. 124–135.
5. Ершов М., Татузов В., Лупандина О. Укрепление рубля как фактор восстановления экономического роста и противодействия инфляции // Российский экономический журнал. 2016. № 1. С. 16–31.
6. Картаев Ф.С. Таргетирование инфляции и экономический рост // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2015. № 3. С. 26–40.
7. Киюцевская А. Плавающий курс российского рубля: миф или реальность? // Вопросы экономики. 2014. № 2. С. 50–67.
8. Кошкарлов А. Рублевый разбор: от чего и как сильно зависит курс российской валюты // РБК. URL: [www.rbc.ru/finances/21/03/2016/56e6a2579a7947a452c7781c?from=rbc\\_choice](http://www.rbc.ru/finances/21/03/2016/56e6a2579a7947a452c7781c?from=rbc_choice).
9. Криворучко С.В., Свирина Е.М. Структурные элементы режима таргетирования инфляции // Банковское дело. 2015. № 4. С. 15–20.
10. Кувшинова О. Россияне переходят на модель выживания // Ведомости. 2016. 10 февр. URL: [www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/02/10/628309-rossiyane-vizhivaniya](http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/02/10/628309-rossiyane-vizhivaniya).
11. Кузнецов А. СМИ узнали о согласии Путина платить за рост резервов стабильностью рубля // РБК. URL: [www.rbc.ru/economics/01/03/2016/56d5a7759a7947040f4046de?from=main](http://www.rbc.ru/economics/01/03/2016/56d5a7759a7947040f4046de?from=main).
12. Кузнецов И. Внешняя торговля России в 2015 г. снизилась на треть // Экономика и жизнь. 2016. № 05(9621). URL: [www.eg-online.ru/article/304044/](http://www.eg-online.ru/article/304044/).
13. Курс доллара в России завышен вдвое? // Банковское дело. 2016. № 4. С. 14.
14. Обижаева А. Кризис рубля в декабре 2014 г. // Вопросы экономики. 2016. № 5. С. 66–86.

## References

1. Afanas'eva O.N. O targetirovanii inflyatsii i regulirovanii kursa rublya [On inflation targeting and regulating ruble exchange rate]. *Bankovskoe delo – Banking Industry*, 2014, no. 4, pp. 10–14.
2. Belyakov A., Turuev I. Kurs rublya: v poiskakh optimuma [The ruble exchange rate: in search of the optimum]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economy*, 2015, no. 6, pp. 38–48.
3. Butrin D., Skorobogat'ko D. Razvedannye zapasy prochnosti [Explored margins of safety]. *Kommersant*, 2016, February, 8. Available at: [www.kommersant.ru/doc/2911191](http://www.kommersant.ru/doc/2911191).
4. Glaz'ev S. O targetirovanii inflyatsii [On inflation targeting]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2015, no. 9, pp. 124–135.
5. Yershov M., Tatzov V., Lupandina O. Ukreplenie rublya kak faktor vosstanovleniya ekonomicheskogo rosta i protivodeystviya inflyatsii [Ruble strengthening as a factor of economic recovery and resistance to inflation]. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal – Russian Journal of Economics*, 2016, no. 1, pp. 16–31.
6. Kartayev F.S. Targetirovanie inflyatsii i ekonomicheskii rost [Inflation targeting and economic growth]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika – Moscow University Economic Bulletin*, 2015, no. 3, pp. 26–40.
7. Kiyutsevskaya A. Plavayushchiy kurs rossiyskogo rublya: mif ili real'nost'? [Floating exchange rate of the Russian ruble: myth or reality?]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2014, no. 2, pp. 50–67.
8. Koshkarov A. Rublevyy razbor: ot chego i kak sil'no zavisit kurs rossiyskoy valyuty [Ruble in detail: what and how badly the Russian currency depends on]. *RBK – RBC*. Available at: [www.rbc.ru/finances/21/03/2016/56e6a2579a7947a452c7781c?from=rbc\\_choice](http://www.rbc.ru/finances/21/03/2016/56e6a2579a7947a452c7781c?from=rbc_choice).
9. Krivoruchko S.V., Svirina Ye.M. Strukturnye elementy rezhima targetirovaniya inflyatsii [Structural elements of the inflation targeting regime]. *Bankovskoe delo – Banking Industry*, 2015, no. 4, pp. 15–20.
10. Kuvshinova O. Rossiyane perekhodyat na model' vyzhivaniya [The Russian are moving to the survival model]. *Vedomosti*, 2016, February, 10. Available at: [www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/02/10/628309-rossiyane-vizhivaniya](http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/02/10/628309-rossiyane-vizhivaniya).
11. Kuznetsov A. CMI uznali o soglasii Putina platit' za rost rezervov stabil'nost'yu rublya [Mass media have learned about Putin's agreement to pay for the increase in reserves with ruble stability]. *RBK – RBC*. Available at: [www.rbc.ru/economics/01/03/2016/56d5a7759a7947040f4046de?from=main](http://www.rbc.ru/economics/01/03/2016/56d5a7759a7947040f4046de?from=main).
12. Kuznetsov I. Vneshnyaya trgovlya Rossii v 2015 g. snizilas' na tret' [In 2015, Russia's foreign trade fell by a third]. *Ekonomika i zhizn' – Economy and Life*, 2016, no. 05(9621). Available at: [www.eg-online.ru/article/304044/](http://www.eg-online.ru/article/304044/).
13. Kurs dollara v Rossii zavyshe vtroe? [Is dollar exchange rate in Russia overvalued threefold?]. *Bankovskoe delo – Banking Industry*, 2016, no. 4, p. 14.
14. Obizhaeva A. Krizis rublya v dekabre 2014 g. [The Russian ruble crisis of December 2014]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2016, no. 5, pp. 66–86.



**ПЕРШИН Владимир Константинович**  
Доктор физико-математических наук,  
профессор кафедры статистики,  
эконометрики и информатики

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-61  
E-mail: lina-pershina@mail.ru



**КИСЛИЦЫН Евгений Витальевич**  
Старший преподаватель кафедры  
статистики, эконометрики и информатики

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-61  
E-mail: kev@usue.ru

#### Ключевые слова

РЫНОК ПРИРОДНОГО ГАЗА  
ТЕОРЕТИКО-ИГРОВАЯ МОДЕЛЬ  
ОЛИГОПОЛИЯ  
ЭЛАСТИЧНОСТЬ ЗАМЕНЫ  
ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

#### JEL classification

C72, L13

## Исследование олигополистического рынка природного газа методами теоретико-игрового моделирования

### Аннотация

В статье рассматриваются процессы, происходящие на европейском рынке природного газа, с точки зрения теоретико-игрового моделирования. Авторами предложена двухэтапная теоретико-игровая модель газового рынка Европы с тремя основными участниками: производитель, транспортировщик и потребитель. Излагается суть локального анализа чувствительности показателей поставщика, транспортировщика и потребителя. Проведен анализ чувствительности по данным за 2014 год, интерпретированы его результаты, рассчитаны показатели эффективности участников. Конкретизирован показатель «доля России». Проведен глобальный анализ влияния изменения позиции потребителя на показатели эффективности производителя и транспортировщика природного газа. Показано, что в некоторых случаях показатель эффективности лидера игры по Штакельбергу может быть меньше, чем последователя, причем на это влияет изменение позиций третьего игрока (потребителя).

### ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических системах большинство рынков являются рынками несовершенной конкуренции. На таких рынках производители товара имеют некоторую рыночную власть, т.е. способны влиять на цену продукции предприятия. Наиболее интересным для исследования типом рыночных структур, в силу разнообразия стратегий поведения участников и нетривиальности выводов, является олигополия [7]. Олигополистические модели конкуренции преобладают в отдельных отраслях экономики развитых стран, благодаря чему их изучению уделяется особое внимание. Различным аспектам олигополистического поведения посвящено большое количество как зарубежной, так и российской литературы (см.: [3]). К примеру, Л.В. Улезловой рассматриваются основополагающие признаки, характеризующие рынок в телекоммуникационной отрасли как олигополистический [6]. И.К. Леденева анализирует олигополистический рынок сотовой мобильной связи [4]. Много исследований посвящено энергетическим рынкам. В частности, А.В. Трачук характеризует возможные стратегии поставщиков оптового рынка электроэнергии в условиях сложившейся олигополии, основные принципы выбора поставщиком конкурентных стратегий, предлагает формализованные математические модели, учитывающие специфику торговли электрической энергией, и методы их решения [5].

Целью данной статьи является исследование олигополистического рынка природного газа Западной Европы мето-

дами игрового моделирования, где в качестве основных участников представлены производитель, транспортировщик и потребитель.

### ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРЕТИКО-ИГРОВОЙ МОДЕЛИ ГАЗОВОГО РЫНКА ЕВРОПЫ

Для моделирования олигополистических рынков чаще всего используются методы теории игр, хотя не отвергаются и другие методы, такие как построение генетических алгоритмов, агентное имитационное моделирование и пр. А.А. Васин и А.А. Шарикова анализируют модель функционирования спотового и форвардного рынков электроэнергии, организованных как аукционы Курно [2]. Рассматривается двухэтапная игра с производителями в качестве игроков, максимизирующих свою прибыль, используя стратегии, соответствующие совершенному подыгровому равновесию. Одним из вариантов является аукцион на двухузловом рынке, структурой узлов которого является олигополия, а методом решения задачи выступает теория игр [1].

В классическом понимании олигополистический рынок представляет собой рынок, состоящий из небольшого числа фирм, производящих однородный или дифференцированный продукт, обладающих некоторой рыночной властью и принимающих решения исходя из поведения своих конкурентов. Но в некоторых случаях олигополия может иметь иной характер, где взаимодействуют не производители товара, а последовательная цепочка агентов. В частности, это может быть цепочка

## The Study of the Oligopolistic Market of Natural Gas Applying the Methods of Game-Theoretic Modelling

производитель – транспортировщик (интерфейс) – ритейлер – конечный потребитель. Примеров рынков такого типа достаточно много. Одним из них является европейский рынок природного газа.

Часто при построении теоретико-игровых моделей газового рынка спрос и предложение на нем моделируются линейно. В 2004 г. учеными С. von Hirschhausen, В. Meinhart и Ф. Pavel была представлена модель рынка природного газа, по результатам которой был сделан вывод, что Россия увеличивает объемы транспортировки газа и свой национальный доход за счет кооперативного поведения со странами-транзитерами [9]. На основе теоретико-игрового подхода построена модель, предложенная в 2003 г. Ф. Хубертом и С. Иконниковой. Авторы анализируют ситуацию ввода нового экспортного газопровода из России на европейский газовый рынок и переход к торговому процессу со странами-транзитерами [10].

На наш взгляд, в этом ряду выделяется работа W. Grais и K. Zheng, которые заложили в макроэкономическую модель европейского газового рынка основы микроэкономической функции полезности и CES-функцию [8]. Хотя работа была представлена в 1994 г., она не потеряла актуальности, более того, является единственной в своем роде. Несмотря на свою уникальность, работа имеет ряд неточностей. В оригинальной модели не проведено исследование влияния факторов модели и позиций участников на основные показатели эффективности участников. Цель нашей статьи – рассмотреть и рассчитать показатели эффективности, характеризующие позиции участников европейского рынка природного газа, что не было сделано в оригинальной модели.

В модели, предложенной W. Grais и K. Zheng, торговля природным газом между Западной Европой и Россией рассматривается как некооперативная игра с тремя игроками с информационной асимметрией и поведенческой коорди-

нацией, состоящая из двух стадий. В качестве основных игроков представлены производитель (Россия), транспортировщик (на тот период – Украина) и потребитель (Западная Европа). Также в модели рассматривается игрок под названием «альтернативный поставщик природного газа», под которым мы будем понимать страны, экспортирующие природный газ в Западную Европу (Алжир, Катар, Норвегия, Соединенное Королевство).

Равновесие в данной игре достигается, когда ни один игрок не имеет стимула для дальнейшего изменения в одностороннем порядке своей стратегии при неизменных стратегиях других игроков. Равновесный исход игры характеризуется индивидуальным обоснованием с той точки зрения, что каждый игрок максимизирует свой выигрыш в среде стратегической взаимозависимости и коллективной согласованности, иными словами, каждый игрок рассматривает равновесный исход как приемлемый и лучший вариант по сравнению с какими-либо другими.

Математическая структура игры включает три этапа.

1. Последовательно анализируются решения всех игроков. Итеративный метод оптимизации гарантирует Парето-эффективность найденного решения. Равновесие по Нэшу достигается в случае, если каждый игрок ведет себя наилучшим образом при данном поведении остальных игроков.

2. Находится равновесие игры при данных стратегиях игроков. Выделяется 6 эндогенных переменных: цена на газ поставщика, плата за транзит, объем импорта, прибыль поставщика, прибыль транзитера и уровень общественного благосостояния импортера, которые связаны с экзогенными переменными: совокупностью расходов Европы на природный газ, коэффициентом эластичности, параметром распределения, себестоимостью добычи и транспортировки поставщика и страны-транзитера, а также с ценой альтернативного поставщика природного газа.

► **Vladimir K. PERSHIN**

*Dr. Sc. (Physics & Math), Professor of Statistics, Econometrics and Information Science Dept.*

**Ural State University of Economics  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-27-61  
E-mail: lina-pershina@mail.ru**

► **Yevgeny V. KISLITSYN**

*Sr. Lecturer of Statistics, Econometrics and Information Science Dept.*

**Ural State University of Economics  
620144, RF, Yekaterinburg,  
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45  
Phone: (343) 221-27-61  
E-mail: kev@usue.ru**

### Keywords

NATURAL GAS MARKET  
GAME-THEORETIC MODEL  
OLIGOPOLY  
ELASTICITY OF SUBSTITUTION  
EFFICIENCY INDICATOR

### Abstract

The paper looks at the processes in the European natural gas market from the viewpoint of game-theoretic modelling. The authors proposed a two-stage game-theoretic model of the European natural gas market with three key participants – producer, transporter and consumer. The essence of local sensitivity analysis of the performance of supplier, transporter and consumer is explained. The sensitivity analysis of 2014 data is carried out, its results are interpreted, and indicators of participants' efficiency are calculated. The indicator "the share of Russia" is elaborated. It is analysed how changes in the consumer's position influence the performance indicators of the producer and transporter of natural gas. The authors demonstrate that in some cases the efficiency of the Stackelberg leader can be worse than that of the follower. Along with this the indicators are affected by the changes in the positions of the third player (consumer).

### JEL classification

**C72, L13**

3. Проводится калибровка параметров модели с использованием доступных статистических данных.

Рассмотрим позиции участников. Целью импортера (потребителя) является максимизация функции полезности при имеющемся бюджетном ограничении. В качестве функции полезности выбрана CES-функция (функция с постоянной эластичностью замены), которая одновременно учитывает эффекты дохода и замещения. Выводится функция спроса на природный газ, являющаяся своеобразным правилом покупки голубого топлива для импортера. На данном этапе работы вводится упрощение. Выделяется только два поставщика – Россия и альтернативный источник, синтезирующий в себе сразу несколько возможных поставщиков. В дальнейшем в модель можно включить новых поставщиков, вводя дополнительные параметры. Предположение, что функцией полезности является CES-функция, учитывает связь между потреблением энергии и других товаров, а также отражает эффект замещения российского и альтернативного газа. Важным моментом является то, что изменения цен влияют на бюджетное ограничение импортера и приводят к пересмотру решения об импорте газа. Следовательно, затраты на газ зависят не только от располагаемого дохода, но и от относительных цен. Предположим, что

$$U = CES(G, O, \alpha, \sigma) = \left( \alpha \frac{1}{\sigma} G^{\frac{1-\sigma}{\sigma}} + (1-\alpha) \frac{1}{\sigma} O^{\frac{1-\sigma}{\sigma}} \right)^{\frac{\sigma}{\sigma-1}}, \quad (1)$$

где  $U$  – функция полезности Европы от потребления природного газа;  $G$  – объем поставки российского природного газа;  $O$  – объем поставки природного газа из альтернативных источников;  $\alpha$  – доля российского газа на рынке;  $\sigma$  – эластичность замещения между  $G$  и  $O$ .

Максимизируя функцию полезности, получаем выражение для спроса потребителя на российский газ:

$$G(P_G, P_O, Y) = \left( 1 + \frac{1-\alpha}{\alpha} \cdot \left( \frac{P_G}{P_O} \right)^{\sigma-1} \right)^{-1} \frac{Y}{P_G}, \quad (2)$$

которое удовлетворяет однородности первой степени по ценам и доходу. Здесь  $P_G$  – цена на российский газ;  $P_O$  – цена природного газа из альтернативных источников;  $Y$  – затраты европейских потребителей на суммарную покупку природного газа.

Транспортировщик, желая максимизировать прибыль от транзита природного газа, выбирает тариф, исходя из цены поставщика:

$$\text{Max}_{T \geq 0} \Pi^T = (T - C_T)G - F_T, \quad (3)$$

где  $\Pi^T$  – прибыль транспортировщика;  $C_T$  – предельные издержки на передачу единицы газа;  $F_T$  – постоянные издержки на поддержание газопровода, находящегося на территории страны-транзитера.

Оптимальная функция реакции транзитера представлена в виде функции тарифа на транзит:

$$\frac{T - C_T}{P_R + C_T} = \frac{1}{\sigma - 1} \cdot \left( \frac{\alpha}{1 - \alpha} \cdot \left( \frac{T + P_R}{P_O} \right)^{1 - \sigma} + 1 \right), \quad (4)$$

где  $P_R$  – цена поставщика на единицу природного газа на границе России и страны-транзитера.

Зная обратную функцию цены, производитель максимизирует свою прибыль, выбирая цену  $P_R$ :

$$\text{Max} \Pi^R = (P_R - C_R)G - F_R, \quad (5)$$

где  $\Pi^R$  – прибыль производителя;  $C_R$  – предельные издержки на добычу и транспортировку единицы газа;  $F_R$  – постоянные издержки.

Далее можно найти решение для  $P_G$ , с помощью которого затем найти  $P_R$ , что и является решением задачи поставщика, поскольку  $P_G$  это сумма  $P_R$  и  $T$ . Проведя некоторые преобразования, получаем следующее уравнение:

$$\frac{C_T + P_R}{T + P_R} - \frac{T - C_T}{P_R - C_R} \frac{T + C_R}{T + P_R} = \frac{1}{\sigma} \left( \sigma - \frac{T + P_R}{P_R + C_T} - \frac{T + P_R}{T - C_T} \right). \quad (6)$$

Равновесием в данной игре можно назвать тройку стратегий  $(P_R^*, G^*, P_G^*)$ , где \* означает Штакельберговское решение, которое удовлетворяет неравенствам:

$$\Pi^R(P_R^*, G^*, P_G^*) \geq \Pi^R(P_R, G^*, P_G^*); P_R^* > C_T,$$

а  $(G^*, P_G^*)$  определяются следующим образом:

для любого  $P_R$

$$\Pi^T(P_R, G^*, P_G^*) \geq \Pi^T(P_R, G, P_G^*);$$

для любого  $P_R$

$P_G^*$  определяется из обратной функции спроса.

### ЛОКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА

После построения модели проводится ее калибровка, которая заключается в следующем. Все параметры в модели делятся на две категории: экзогенные и эндогенные (табл. 1 и 2).

Далее изменяется один из экзогенных параметров модели, а затем рассчитываются эластичности эндогенных параметров по экзогенным. В табл. 3 представлен общий вид таблицы локального анализа. В боковике расположены экзогенные параметры, в шапке таблицы – эндогенные.

Всего в модели присутствуют  $n$  экзогенных параметров и  $m$  эндогенных. Состав экзогенных и эндогенных параметров может меняться в зависимости от ситуации. Каждый новый состав параметров порождает новую постановку задачи для анализа. Во второй строке табл. 3 расположены значения соответствующих экзогенных параметров ( $B_j^*$ ), взятые из достоверных статистических источников (кроме параметров  $\sigma$  и  $\alpha$ ). Во втором столбце табл. 3 находятся значения эндогенных параметров, которые заранее не задаются, а рассчитываются на первой стадии игры ( $A_i^*$ ). Данные значения являются равновесными.

Далее рассчитываются значения в клетках табл. 3. Значение  $e_{ij}$  – это эластичность эндогенного параметра  $A_i$  по экзогенному параметру  $B_j$ , которую можно рассчитать по формуле

$$e_{ij} = \frac{\partial A_i}{\partial B_j} \frac{B_j}{A_i}. \quad (7)$$

Значение  $e_{ij}$  показывает, на сколько процентов изменится эндогенный параметр  $B_j$  при увеличении экзогенного параметра  $A_i$  на 1%. Такой локальный анализ позволяет понять, как изменение позиции одного из участников процесса влияет на позиции других участников и критерии эффективности первого при неизменности договорных отношений.

Как уже отмечалось, в модели Grais и Zheng есть ряд неточностей. Предполагается, что цены на природный газ российского происхождения и на газ из сторонних источников равны. Введем параметр  $\gamma$ , являющийся отношением цены на российский газ к цене на газ из альтернативных источников. Очевидно, что в оригинальной модели  $\gamma = 1$ . Но фактически эти цены различаются, причем достаточно существенно (табл. 4). В качестве альтернативного поставщика природного газа взята Норвегия (как второй по величине поставщик после России).

Более того, параметр  $P_O$  является экзогенным, а  $P_G$  – эндогенным. Таким образом, цена на альтернативные источники считается неизменяемым параметром, тогда как цена на российский газ может варьировать при изменении других параметров. Получается, что  $\gamma = 1$  – это лишь частный случай модели

Таблица 1 – Экзогенные параметры модели

Параметр	Интерпретация
<i>Параметры, управляемые импортером</i>	
$Y$	Общие расходы Европы на импорт природного газа из всех источников
$\sigma$	Эластичность замещения российского газа
$\alpha$	В модели данный параметр интерпретируется как доля России на газовом рынке Европы. Мы рассматриваем его как параметр распределения
<i>Параметры транзитера</i>	
$C_T$	Издержки на транзит единицы газа по территории страны-транзитера
$F_T$	Постоянные издержки на транзит природного газа по территории страны-транзитера
<i>Параметры российского поставщика природного газа в Европу</i>	
$C_R$	Издержки на добычу и транспортировку единицы газа по территории России
$F_R$	Постоянные издержки на добычу и транспортировку природного газа по территории России
<i>Параметры альтернативных поставщиков природного газа в Европу</i>	
$P_O$	Цена на природный газ от поставщиков из других стран

Таблица 2 – Эндогенные параметры модели

Параметр	Интерпретация
<i>Основные экономические показатели модели</i>	
$P_R$	Цена поставщика на единицу природного газа на границе России и страны-транзитера
$T$	Цена транзита единицы природного газа по территории страны-транзитера
$G$	Спрос на природный газ, поставляемый из России
<i>Вспомогательные экономические показатели модели</i>	
$P_G$	Цена природного газа, поставляемого из России, на границе страны-транзитера и страны-импортера. Определяется путем сложения цены поставщика и цены транзита транспортировщика
$O$	Спрос на природный газ, поставляемый из других стран (все, кроме России)
$R$	Рента
$r_+$	Физическая доля России на европейском газовом рынке
$r_-$	Финансовая доля России на европейском газовом рынке
<i>Показатели эффективности участников</i>	
$U$	Индекс благосостояния импортера
$\Pi^R$	Прибыль России
$\Pi^T$	Прибыль страны-транзитера

Grais и Zheng. Мы предлагаем рассмотреть общий случай, когда параметр  $\gamma$  может изменяться от 0 до  $+\infty$ .

Параметр  $\alpha$ , по мнению указанных авторов, также является экзогенным. Данная трактовка, на наш взгляд, неверна. Формула (8) отражает финансовую долю России на европейском газовом рынке.

$$r_- = \frac{1}{1 + \frac{1-\alpha}{\alpha} \cdot \gamma^{\sigma-1}}. \quad (8)$$

Параметр  $Y$  является экзогенным, а параметры  $P_G$  и  $G$  – эндогенными. Таким образом, параметр  $\alpha$  не может отражать реальную долю России, поскольку она также будет меняться под воздействием изменения  $P_G$ , значит, должна быть эндогенным параметром. Более того, по мнению Grais и Zheng, параметр  $\alpha$  может изменяться потребителем (Европой), что представляется нам не совсем логичным.

Доля России на газовом рынке Европы может быть как финансовой величиной, т.е. отражать процент затрат Европы на покупку российского газа, так и физической, т.е. характеризовать процент объема природного газа, поставленного из Рос-

сии, в суммарном количестве газа. В модели [8] используется только финансовая доля России. Мы предлагаем ввести еще один параметр, который будет отражать ее физическую долю на европейском газовом рынке:

$$r_+ = \frac{1}{1 + \gamma \cdot \frac{1-\alpha}{\alpha} \cdot \gamma^{\sigma-1}}. \quad (9)$$

Для расчета данного параметра необходимо знать объемы поставок природного газа из России и из альтернативных источников (включая собственную добычу), представленные в табл. 5.

Проведем локальный анализ некоторых параметров модели (см. табл. 6).

Увеличение расходов потребителя (стран Европы) на приобретение природного газа ( $Y$ ) ослабляет бюджетное ограничение импортера и тем самым способствует увеличению спроса на природный газ из любых источников ( $G$  и  $O$ ) на 1%. Стратегические взаимодействия в условиях конкурентного га-

Таблица 4 – Цены на природный газ для стран Западной Европы

Год	Цена России (дол./1000 м <sup>3</sup> )	Цена Норвегии (дол./1000 м <sup>3</sup> )	Параметр «Гамма»
2008	407,3	394,29	1,033
2009	296,7	355,15	0,835
2010	301,8	234,59	1,286
2011	383,0	339,43	1,128
2012	385,1	312,20	1,234
2013	382,5	351,35	1,089
2014	349,0	229,27	1,522
2015	238,0	258,35	0,921

Таблица 3 – Общий вид таблицы локального анализа

Параметры		$B_1$	$B_2$	...	$B_j$	...	$B_n$
		$B_1^*$	$B_2^*$	...	$B_j^*$	...	$B_n^*$
$A_1$	$A_1^*$	$e_{11}$	$e_{12}$	...	$e_{1j}$	...	$e_{n1}$
$A_2$	$A_2^*$	$e_{21}$	$e_{22}$	...	$e_{2j}$	...	$e_{n2}$
...	...	...	...	...	...	...	...
$A_j$	$A_j^*$	$e_{j1}$	$e_{j2}$	...	$e_{jj}$	...	$e_{jn}$
...	...	...	...	...	...	...	...
$A_m$	$A_m^*$	$e_{m1}$	$e_{m2}$	...	$e_{mj}$	...	$e_{mn}$

зового рынка заставляют поставщика и страну-транзитера не повышать цену и тариф соответственно, реагируя на растущий спрос. Так, если российский поставщик решит повысить цену на единицу природного газа, потребитель выберет альтернативного поставщика, что, соответственно, уменьшит долю России на европейском рынке и, как следствие, ее прибыль от продаж голубого топлива.

Увеличение предельных издержек поставщика или транзитера снижает конкурентоспособность российского газа на западном рынке и ухудшает показатели эффективности всех трех игроков. Увеличение предельных затрат поставщика, тем не менее, улучшает положение транзитера по отношению к себе. При увеличении издержек российская сторона будет поднимать цену на единицу природного газа до точки, в которой предельный доход будет выше или равен предельным затратам. В ответ на данное действие спрос на российский газ со стороны европейского потребителя будет снижаться, что, в свою очередь, повлечет уменьшение тарифной ставки со стороны страны-транзитера.

Таким образом, проведенный локальный анализ показывает, как изменение одних параметров может повлиять на другие параметры и как позиция одного участника отражается на позициях других участников.

#### ГЛОБАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА ДРУГИХ УЧАСТНИКОВ

Более интересно, на наш взгляд, провести глобальный анализ влияния одного экзогенного параметра на эндогенные.

Исследуем влияние параметра эластичности замены ( $\sigma$ ) на показатели эффективности участников и другие эндогенные параметры. Прибыль производителя рассчитывается по формуле

$$\frac{\Pi^R}{P_0} = \sigma(\sigma-1) \cdot \frac{Y}{P_0} \frac{x\gamma^{\sigma-1}(x\gamma^{\sigma-1}+1)}{(\sigma x\gamma^{\sigma-1}+1)^3} - \frac{F_R}{P_0}. \quad (10)$$

Видно, что прибыль производителя напрямую зависит от показателя  $\sigma$ . Но помимо явной зависимости здесь также присутствует и неявная. Обращаясь к табл. 1 и 2, можно заметить следующее: в формуле (9) практически все параметры являются экзогенными, т.е. константами, кроме параметра  $\gamma$ , зависящего от эндогенного параметра – цены производителя. В свою очередь,  $\gamma$  связан с  $\sigma$  через главное уравнение (11):

$$\frac{C_T + C_R}{P_0} = x \cdot (\sigma-1)^2 \cdot \gamma^2 \frac{\sigma x^2 \gamma^{2(\sigma-1)} - 1}{(\sigma x\gamma^{\sigma-1} + 1)^3}. \quad (11)$$

Получается, что прибыль производителя зависит от параметра эластичности замены явно [по формуле (9)] и неявно (через параметр  $\gamma$ ).

Прибыль транспортировщика рассчитывается по формуле

$$\frac{\Pi^T}{P_0} = \frac{Y}{P_0} \frac{1}{\sigma x\gamma^{\sigma-1} + 1} - \frac{F_T}{P_0}. \quad (12)$$

Здесь возникает ситуация, аналогичная предыдущей. Проиллюстрируем зависимость показателей эффективности производителя и транспортировщика от параметра эластичности замены (рис. 1).

В данной игре производитель (Россия) является лидером по Штакельбергу, а транспортировщик – последователем игры. Тем не менее существуют варианты, когда прибыль транспортировщика может быть больше прибыли производителя. Как вид-

Таблица 5 – Поставки природного газа в Европу за 2013 г.

Источник поставок	Объем, млрд м <sup>3</sup>	Доля в общем объеме поставок, %
Россия	196,4	29
Норвегия	115,4	17
Алжир	37,9	6
Катар	24,8	4
Нидерланды	81,5	12
Соединенное Королевство	40,9	6
Собственная добыча стран ЕС (за исключением вышеперечисленных)	173,0	26
Итого	669,9	100

Составлено по: <http://www.gazpromexport.ru>; <https://yearbook.enerdata.ru>; <http://tass.ru/infographics/8173>.

но из рис. 1, при  $\sigma < 6$  наблюдается именно такой случай. Таким образом, с точки зрения замещения ресурсов, меняя свою позицию, Европа напрямую влияет на показатели эффективности производителя и транспортировщика. Соответственно, существует некоторая граничная точка, которая разделяет ситуацию  $\Pi^R > \Pi^T$  и ситуацию  $\Pi^R < \Pi^T$ , т.е. где показатель эффективности лидера игры по Штакельбергу (производителя) становится меньше показателя эффективности последователя (транспортировщика). Причем эта граничная точка находится в руках третьего участника – потребителя. Такой вывод применим не только к конкретному примеру газового рынка, но и к любому олигополистическому рынку с последовательной структурой: производитель товара – интерфейс (транспортировщик, дистрибьютор) – ритейлер (конечный потребитель).

Показателем эффективности импортера в представленной модели является индекс благосостояния, рассчитываемый как функция:

$$U = \left( \frac{Y}{P_0} \right) \frac{1}{\gamma} (x+1)^{-\frac{1}{\sigma-1}} (1+x\gamma^{\sigma-1})^{\frac{1}{\sigma-1}}. \quad (13)$$

На рис. 2 представлена зависимость показателя эффективности потребителя от эластичности замены.

Можно видеть, что функция  $U(\sigma)$  имеет экстремум. Значит, в данном параметрическом пространстве есть такое значение  $\sigma$ , при котором потребитель получает наибольшую выгоду.

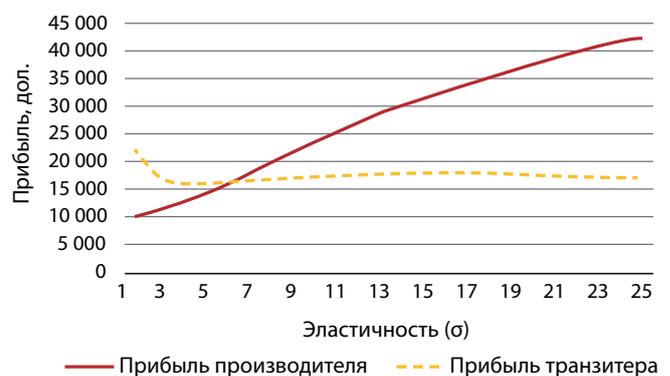


Рис. 1. Зависимость прибылей производителя и транспортировщика от изменения эластичности замены

Таблица 6 – Анализ чувствительности параметров модели, %

Параметры модели		$\gamma$	$\sigma$	$\alpha$	$C_T$	$C_R$	$P_O$
		241,487	6,6175	0,42	97	111,12	351,35
$P_R$	200,26	0	-0,200	0,215	-0,092	0,449	0,647
$T$	182,24	0	-0,455	0,170	0,514	-0,021	0,510
$G$	194,32	1	1,108	0,294	-0,878	-1,005	0,868
$P_G$	382,5	0	-0,322	0,194	0,196	0,225	0,581
$O$	475,76	1	-0,348	-0,217	0,304	0,348	-1,630
$U$	666,86	1	0,104	-0,093	-0,060	-0,069	-0,863
$R$	174,38	0	-0,705	0,425	-0,125	-0,144	1,275
$\Pi^R$	16221,63	1,068	0,698	0,832	-1,157	-1,324	2,492
$\Pi^T$	16014,62	1,034	0,129	0,681	-0,948	-1,086	2,034
$r_+$	0,29	0	1,033	0,363	-0,839	-0,961	1,790
$r_-$	0,31	0	0,783	0,488	-0,683	-0,782	1,454

Рассчитано авторами.

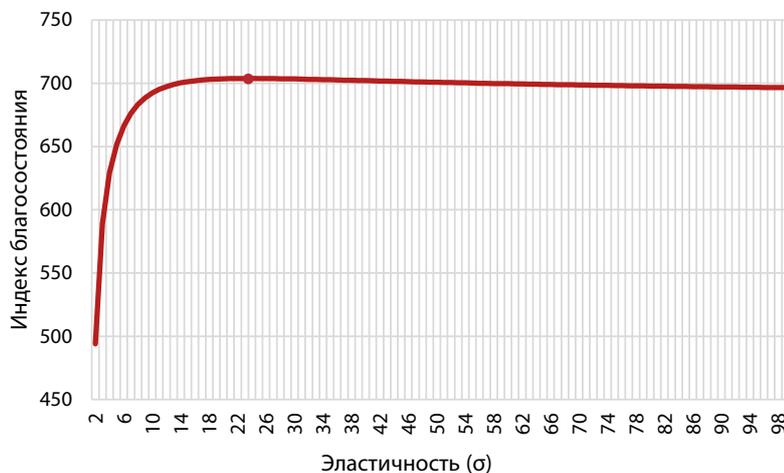


Рис. 2. Зависимость индекса благосостояния потребителя от изменения эластичности замены

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретико-игровой модели торговли природным газом на европейском рынке авторов Grais и Zheng позволило выявить ряд неточностей и внести соответствующие коррективы. Во-первых, доказано, что параметр  $\alpha$  не характеризует долю России на рынке, а является лишь параметром распределения. Были введены два новых параметра, отражающих финансовую и физическую долю нашей страны. Во-вторых, нами расширена модель для случаев, когда  $\gamma \neq 1$ , т.е. когда цены на природный газ разных производителей различаются,

что соответствует действительности. В-третьих, проведена калибровка и локальный анализ параметров по актуальным данным, имеющимся в свободном доступе (за 2014 г.). И наконец, осуществлен глобальный анализ влияния позиции потребителя (Европы) на показатели эффективности производителя и транспортно-перевозчика. Выявлен случай, когда эффективность деятельности лидера игры по Штакельбергу может быть меньше эффективности деятельности последователя, что, в свою очередь, регулируется третьей стороной (потребителем товара). ■

## Источники

1. Васин А.А., Дайлова Е.А. Двухузловой рынок в условиях несовершенной конкуренции // Математическая теория игр и ее приложения. 2014. Т. 6. № 3. С. 3–31.
2. Васин А.А., Шарикова А.А. Равновесия двухэтапного рынка со случайным исходом на спотовом рынке // Вестник Московского университета. Сер. 15: Вычислительная математика и кибернетика. 2011. № 1. С. 47–55.
3. Каверина И.А., Каверин С.В. Стратегии оптимального ценообразования в условиях олигополии с лидером // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2013. № 1(27). С. 196–200.
4. Леденева И.К. Особенности олигополистической конкуренции на примере российского рынка операторов мобильной связи в 2015 году // Наука, техника и образование. 2015. № 9(15). С. 58–61.
5. Трачук А.В. Конкурентные стратегии поставщиков оптового рынка электроэнергии и мощности // Контроллинг. 2010. № 1. С. 76–81.
6. Улезлова Л.В. Характеристика и особенности олигополии в телекоммуникационной отрасли // Ученые заметки ТОГУ. 2015. Т. 6. № 4. С. 682–685.
7. Филатов А.Ю. Модели олигополии: современное состояние // Теория и методы согласования решений. Новосибирск: Наука, 2009. С. 29–60.
8. Grais W., Zheng K. Strategic Interdependence in the East-West Gas Trade. A Hierarchical Stackelberg Game Approach // Working Paper Series № 1343. August, 1994.
9. Hirschhausen C. von, Meinhart B., Pavel F. Transporting Russian Gas to Western Europe – A Simulation Analysis // The Energy Journal. 2004. Vol. 26. No. 2. Pp. 49–68.
10. Hubert F., Ikonnikova S. Investment Options and Bargaining Power in the Eurasian Supply Chain for Natural Gas // MPRA Paper No. 17854. Munich, 2009.

## References

1. Vasin A.A., Daylova Ye.A. Dvukhuzlovoy rynek v usloviyakh nesovershennoy konkurentsii [Two-node market under imperfect competition]. *Matematicheskaya teoriya igr i ee prilozheniya – Mathematical Game Theory and Its Applications*, 2014, vol. 6, no. 3, pp. 3–31.
2. Vasin A.A., Sharikova A.A. Ravnovesiya dvukhetapnogo rynka so sluchaynym iskhodom na spotovom rynke [Equilibriums of two-stage market with random outcome in the spot market]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 15: Vychislitel'naya matematika i kibernetika – Moscow University Computational Mathematics and Cybernetics*, 2011, no. 1, pp. 47–55.
3. Kaverina I.A., Kaverin S.V. Strategii optimal'nogo tsoobrazovaniya v usloviyakh oligopolii s liderom [Strategies for Optimal Pricing in Oligopoly with the Leader]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva – Vestnik of Volzhsky University after V.N. Tatishchev*, 2013, no. 1(27), pp. 196–200.
4. Ledeneva I.K. Osobennosti oligopolisticheskoy konkurentsii na primere rossiyskogo rynka operatorov mobil'noy svyazi v 2015 godu [Special features of oligopolistic competition at the example of the Russian market of mobile operators in 2015]. *Nauka, tekhnika i obrazovanie – Science, Technology and Education*, 2015, no. 9(15), pp. 58–61.
5. Trachuk A.V. Konkurentnye strategii postavshchikov optovogo rynka elektroenergii i moshchnosti [Competitive strategies of suppliers of wholesale electricity market]. *Kontrolling – Controlling*, 2010, no. 1, pp. 76–81.
6. Ulezlova L.V. Kharakteristika i osobennosti oligopolii v telekommunikatsionnoy otrasli [Characteristics and features of the oligopoly in the telecommunication industry]. *Uchenye zametki TOGU – Scientific Notes of PNU*, 2015, vol. 6, no. 4, pp. 682–685.
7. Filatov A.Yu. Modeli oligopolii: sovremennoe sostoyanie [Models of oligopoly: modern situation]. *Teoriya i metody soglasovaniya resheniy* [Theory and methods of decisions coordination]. Novosibirsk, Nauka Publ., 2009. Pp. 29–60.
8. Grais W., Zheng K. Strategic Interdependence in the East-West Gas Trade. A Hierarchical Stackelberg Game Approach. *Working Paper Series No. 1343*. August, 1994.
9. Hirschhausen C. von, Meinhart B., Pavel F. Transporting Russian Gas to Western Europe – A Simulation Analysis. *The Energy Journal*, 2004, vol. 26, no. 2, pp. 49–68.
10. Hubert F., Ikonnikova S. Investment Options and Bargaining Power in the Eurasian Supply Chain for Natural Gas. *MPRA Paper No. 17854*. Munich, 2009.

## ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

### Общие положения

• К 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

Объем статьи – от 20 000 до 40 000 знаков с пробелами 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, каждый рисунок – 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 подстрочное примечание.

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://upravlenets.usue.ru/>.

### Прием статей:

Уральский государственный экономический университет

620144, РФ, г. Екатеринбург,

ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 355

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**

