

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Управленец

Upravlenets/The Manager

МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ

Том 9 • №5 **2018** Vol. 9 • No. 5



ISSN 2218-5003



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

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

Заместители главного редактора

Анимитца Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Екатеринбург)

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

Члены редколлегии

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

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

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

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

Члены международного совета

Алюхна Мария, PhD, доцент (Польша)

Солесвик Марина, PhD, профессор (Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Италия)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

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

Deputy Chief Editors

Yevgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Yekaterinburg, Russia)

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

Editorial Team

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

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

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

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

Members of the International Council

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)



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
(импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 0,797)

Включен в индекс ESCI на платформе Web of Science

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс Агентства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

Научно-аналитический журнал «Управленец». 2018. Том 9. № 5

Ответственный редактор С. В. Орехова

Корректурa Л. В. Матвеева

Информация на английском языке Ю. С. Баусова

Компьютерная верстка Ю. С. Баусова

Издатель: Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 29.10.18

Дата выхода в свет 02.11.18

Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25. Усл. печ. л. 9,30.

Тираж 250 экз. Заказ 616

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ORGANIZATIONAL THEORY
<i>Шаститко А.Е., Шпакова А.А.</i> Электронный документооборот в контрактных отношениях	<i>Shastitko A.Ye., Shpakova A.A.</i> 2 Electronic Document Interchange in the Contractual Relationship
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION
<i>Сухарев О.С.</i> Государственное управление: институты, перелив ресурсов, рабочие места	<i>Sukharev O.S.</i> 11 Public Administration: Institutions, Resource Transfer, Jobs
<i>Балацкий Е.В., Екимова Н.А., Юревич М.А.</i> Немонетарные факторы в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики: пересмотр стратегии регулирования инфляции	<i>Balatsky Ye.V., Yekimova N.A., Yurevich M.A.</i> 26 Non-Monetary Factors in the Monetary Policy Transmission Mechanism: Revision of the Inflation Management Strategy
<i>Чернова О.А.</i> Информационные риски в управлении водохозяйственным комплексом региона	<i>Chernova O.A.</i> 40 Information Risks in Water Resources Management of a Region
<i>Рахмеева И.И.</i> Управляемые параметры системы оценки регулирующего воздействия региона	<i>Rakhmееva I.I.</i> 48 Controlled Parameters of the System for Assessing the Regulatory Impact of a Region
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE
<i>Крылатков П.П., Баранчикова С.Г.</i> Стейкхолдер-менеджмент в создании потребительской ценности продукции промышленного предприятия	<i>Krylatkov P.P., Baranchikova S.G.</i> 58 Stakeholder Management in the Creation of Consumer Value of an Industrial Enterprise
<i>Кудин Л.Ш.</i> Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний	<i>Kudin L.Sh.</i> 65 CEO Turnover in Russian Corporations
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ	MARKETING STRATEGY AND PRACTICE
<i>Изакова Н.Б., Капустина Л.М.</i> Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке	<i>Izakova N.B., Kapustina L.M.</i> 74 Measuring Relationship Marketing Productivity in the Industrial Market



- **ШАСТИТКО Андрей Евгеньевич**
 Доктор экономических наук,
 профессор, заведующий кафедрой
 конкурентной и промышленной
 политики МГУ им. М. В. Ломоносова;
 директор Центра исследований
 конкуренции и экономического
 регулирования

**Российская академия
 народного хозяйства
 и государственной службы
 при Президенте РФ**
 119571, РФ, г. Москва,
 пр. Вернадского, 82, стр. 1
 Тел.: (495) 393-52-37
 E-mail: aes99@yandex.ru



- **ШПАКОВА Анастасия Андреевна**
 Аспирант экономического факультета
 МГУ им. М. В. Ломоносова;
 младший научный сотрудник
 Центра исследований конкуренции
 и экономического регулирования

**Российская академия
 народного хозяйства
 и государственной службы
 при Президенте РФ**
 119571, РФ, г. Москва,
 пр. Вернадского, 82, стр. 1
 Тел.: (495) 393-52-37
 E-mail: aa-shpakova@mail.ru

Ключевые слова

КОНТРАКТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
 ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ
 ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ
 РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ
 ЮРИДИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫЙ
 ДОКУМЕНТООБОРОТ
 РОУМИНГ

JEL classification

D23, L14, L15

Электронный документооборот в контрактных отношениях

Аннотация

Распространение цифровых технологий повышает актуальность исследования новых способов организации межфирменного обмена юридически значимыми документами. Статья посвящена вопросам взаимосвязи контрактных отношений, механизмов управления транзакциями, дискретными структурными альтернативами организации документооборота. Методологическую основу исследования составили положения неинституциональной экономической теории, включающие теорию транзакционных издержек и теорию контрактов. В работе обсуждаются экономические эффекты от распространения электронного документооборота (ЭДО) на основе объяснения его влияния на различные виды транзакционных издержек. Вопрос совместимости форматов электронных документов помимо технической имеет экономическую составляющую, выражающуюся в выработке отраслевого стандарта на рынке услуг операторов ЭДО и в указанных выше эффектах, возникающих в процессе контрактации. Выбор способа обмена юридически значимыми документами может быть существенным фактором при заключении контракта, особенно в условиях несовпадения этих способов у участников обмена. Особое внимание уделено экономическим аспектам обеспечения совместимости стандартов электронного документооборота в построении договорных отношений в их целостности, начиная с разработки условий контракта и завершая финальными расчетами по результатам поставок товаров и оказанным услугам.

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация – обмен экономически значимой информацией – один из ключевых аспектов контрактных отношений в условиях ограниченной рациональности контрагентов, степень которой в свою очередь зависит от того, каким образом организованы информационные потоки. Сами условия обеспечения координации действий, планов, ожиданий участников обмена тесно связаны с выбранными способами коммуникации, определяющими уровень и структуру транзакционных издержек [5. С. 473]. Быстрые технологические изменения в самых разных сферах отношений включили в повестку дня вопрос о применении цифровых технологий в межорганизационном документообороте, в том числе электронном документообороте (далее – ЭДО) между компаниями.

Исследование вопросов взаимосвязи между контрактными отношениями, механизмами управления транзакциями и способом организации обмена документами – в первую очередь юридически значимыми – пока не нашло должного отражения в экономической литературе. Вместе с тем следует отметить работы, которые затрагивают отдельные аспекты указанной проблемы, например, исследование трансформации отношений между поставщиками и покупателями в результате внедрения технологий электронного обмена данными и документами [16] или анализ значения технологий ЭДО в снижении негативного влияния фактора неопределенности в деятельности фирм [10]. На восполнение пробелов в этом комплексном вопросе и направлена данная работа, в которой предполагается рассмотреть организацию ЭДО между компаниями через призму дискретных структурных альтернатив и других аспектов, исследуемых в рамках новой институциональной экономической теории.

В первой части статьи раскрываются масштабы и обозначены преимущества, которые сулит применение электронного документооборота. Во второй части особое внимание уделяется сравнительному анализу дискретных

Electronic Document Interchange in the Contractual Relationship

Abstract

The spread of digital technologies enhances the topicality of studying new ways of organizing the intercompany exchange of legally relevant documents. The article scrutinizes the linkage between contractual relationship, transaction management mechanisms and discrete institutional alternatives of document interchange. The methodological basis of the study is the provisions of the neo-institutional economic theory, including transaction cost theory and contract theory. The paper addresses the economic effects produced by the spread of electronic document interchange (EDI) through its impact on various types of transaction costs. In addition to the technical component, the issue of compatibility of electronic document formats also has the economic component expressed in the development of an industry standard in the market for EDI service operators and in the above-mentioned effects arising in the process of contracting. The choice of the way of interorganizational document interchange has a significant role in the contracting process, especially in the conditions of the difference in counterparts' methods of organizing the document flow. The authors discuss the economic aspects of the compatibility of the standards of the electronic documents for interorganizational exchange in the contracting process from constructing contractual arrangements to final paying for goods and services delivered.

структурных альтернатив межфирменной коммуникации в части обмена юридически значимыми документами. В заключении сформулированы основные выводы и обозначены направления дальнейших исследований.

МАСШТАБЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

В рамках процесса контрактации (начиная с обсуждения условий контракта и завершая финальными расчетами по результатам поставок товаров и оказанным услугам) между покупателями и продавцами неизбежно возникают транзакционные издержки, которые проявляются во множестве форм и зависят от способа организации взаимодействия между компаниями. Данные издержки можно рассматривать во временном разрезе, что реализовано Дж. Уоллисом и Д. Нортон [15. Р. 98] в их классификации, отражающей распределение издержек по этапам контрактации:

- *ex ante* – период до заключения контракта, в котором существуют транзакционные издержки, включающие затраты на получение информации о ценах, качестве товара, надежности контрагента и возможных альтернативах. В данном случае акцент будет не на технологиях ЭДО, хотя они могут применяться для подачи официальных запросов, например о ценах и номенклатуре товара, а на цифровых технологиях, используемых для поиска информации и ее систематизации;

- *ex interim* – этап заключения контракта, на котором возникают издержки, связанные с оформлением и передачей (пересылкой) документов, нотариальным заверением, осуществлением расчетов и т.д. На данном этапе технологии ЭДО играют важную роль, поскольку позволяют ускорить процесс заключения контракта, сократив время на передачу и подписание документов;

- *ex post* – этап исполнения контракта и постконтрактных отношений, на котором издержки связаны с осуществлением контроля, решением возникающих споров и др. В процессе исполнения контрактного соглашения применение ЭДО обеспечивает оперативный обмен документацией и сокращает

► Andrey Ye. SHASTITKO

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Competition Policy and Industrial Policy Dept. (Lomonosov Moscow State University); Director of the Centre for Studies of Competition and Economic Regulation

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
119571, RF, Moscow,
Vernadskogo Ave., 82, building 1
Phone: (495) 393-52-37
E-mail: aes99@yandex.ru

► Anastasiya A. SHPAKOVA

Postgraduate of Faculty of Economics (Lomonosov Moscow State University); Jr. Researcher of the Centre for Studies of Competition and Economic Regulation

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
119571, RF, Moscow,
Vernadskogo Ave., 82, building 1
Phone: (495) 393-52-37
E-mail: aa-shpakova@mail.ru

Keywords

CONTRACTUAL RELATIONSHIP
 ELECTRONIC DOCUMENT INTERCHANGE
 TRANSACTION COSTS
 DISTRIBUTION EFFECTS
 LEGALLY RELEVANT DOCUMENT INTERCHANGE
 ROAMING

JEL classification

D23, L14, L15

число ошибок в расчетных документах при их автоматической обработке [13. Р. 13], что снижает часть издержек по обеспечению взаимодействия с партнером и мониторингу его деятельности.

Таким образом, ЭДО играет важную роль при обеспечении расчетных и иных часто повторяющихся операций в процессе исполнения контрактов, а также при их заключении. Далее мы подробнее рассмотрим влияние технологий ЭДО юридически значимых документов на разные виды транзакционных издержек. Однако в первую очередь отметим масштабы и основные эффекты от внедрения технологий ЭДО, которые и приводят ко все большему распространению данной формы документооборота, но пока безотносительно разделения ЭДО на внутрифирменный и межфирменный.

Основной причиной внедрения ЭДО является экономия ресурсов (трудовых, временных и финансовых), высвобождающихся при замене бумажного документооборота электронным. Преимущества ЭДО перед традиционными формами выражаются в экономии на статьях затрат, составляющих транзакционные издержки по обращению официальной документации между контрагентами, что подтверждается соответствующими эмпирическими исследованиями [9–11; 13; 16; 17]. Это проявляется в следующем:

- снижение трудовых и временных затрат сотрудников на работу с документами, что приводит не только к повышению оперативности работы с информацией, но и к экономии трудозатрат работников и, соответственно, фонда заработной платы;
- экономия на канцелярских расходах и на пересылке корреспонденции;
- сокращение числа ошибок за счет автоматизированной сверки счетов, исключение дубликатов и потери документов за счет единой системы регистрации;
- повышение оперативности получения информации, сокращение времени, затрачиваемого на согласование и принятие решений, а также на доведение решения до исполнителей;
- установление связей между документами, упрощение поиска документов и оперативный доступ к информации;
- контроль доступа к документу и разграничение прав на операции с документами за счет реализации различных уровней доступа, а также криптографическая защита и возможность определения источника утечки информации;
- повышение прозрачности бизнес-процессов и исполнительской дисциплины, появление информации, способствующей оптимизации управленческих процессов в компании;
- иные эффекты от внедрения ЭДО, в том числе экономия на складах для хранения архивной документации, сокращение экологических последствий и т.д.

В качестве примера преимуществ электронного документооборота по сравнению с бумажным приведены расчеты Всемирного банка, основанные на данных 165 стран, относительно затрат времени на обеспечение оформления и совместимости документов при трансграничных сделках в трех вариантах документооборота: полностью бумажном, смешанном электронно-бумажном (когда часть документов подается в электронной форме, а часть в бумажной) и полностью электронном (рис. 1). Как мы видим, электронный формат оформления документов позволяет почти в 4 раза сократить время оформления транзакции для экспортера и в 4,4 раза – для импортера.

О масштабах распространения ЭДО в России свидетельствуют следующие данные Росстата (рис. 2). Две трети организаций в стране (66%) использует системы внутреннего электронного документооборота, причем эта величина остается на данном уровне на протяжении последних пяти лет. Подобную стабильность можно объяснить тем, что большинство компаний, в которых внедрение внутреннего электронного документооборота экономически обосновано, уже осуществили его, а другая часть компаний пока не чувствует потребности в данной технологии.

В то же время доля организаций, использующих электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами, продолжает увеличиваться. Однако следует уточнить, что этот показатель не отражает, насколько велика доля ЭДО в общем документообороте, поскольку в каждой из организаций, положительно ответивших на данный вопрос, она может быть различной [6]: одни обмениваются счетами-фактурами и прочей финансовой документацией с контрагентами, другие только сдают отчетность в электронном виде. Значительный рост распространенности обмена электрон-

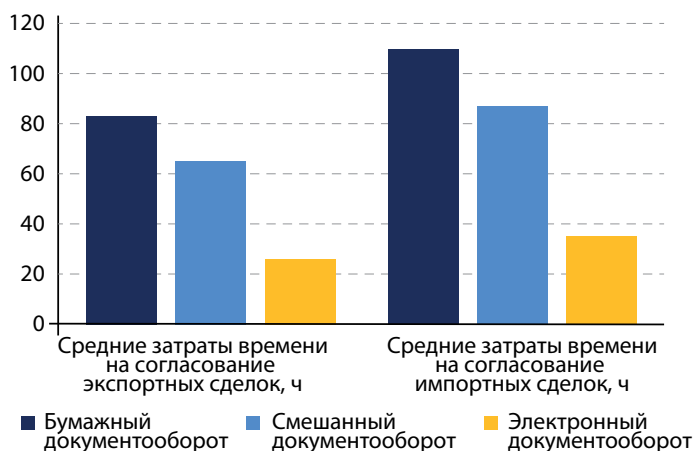


Рис. 1. Зависимость времени оформления трансграничных сделок при разных формах документооборота

Источник: Doing Business. A World Bank Group Flagship Report / International Bank for Reconstruction and Development – The World Bank, 2017. URL: http://russian.doingbusiness.org/~/_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf

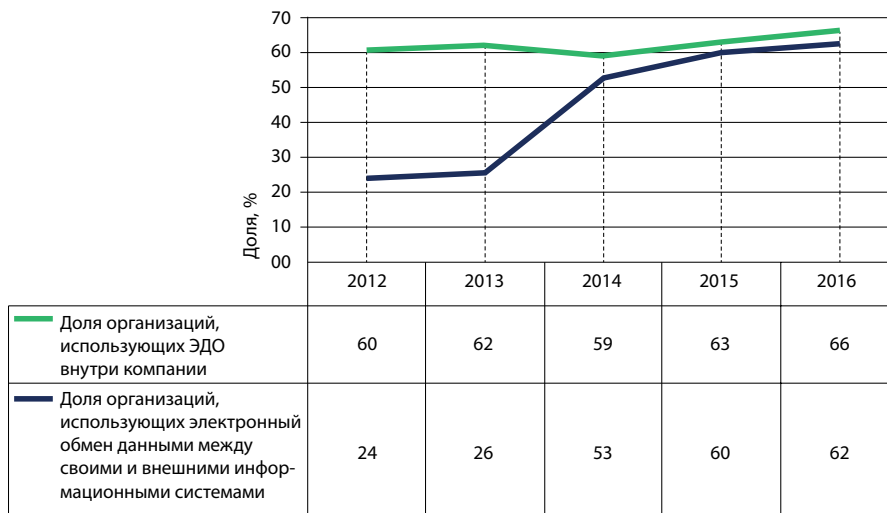


Рис. 2. Динамика распространения ЭДО в России, 2012–2016 гг.

Составлено по: Российский статистический ежегодник: стат. сб. / Росстат. М., 2017.

ными документами с внешними системами и контрагентами в течение 2014 г. связан прежде всего с реформами Федеральной налоговой службы России, направленными на стимулирование ЭДО (распоряжение ФНС России от 30 июня 2014 г. № 99), и созданием условий для его распространения.

Не так давно появились работы, рассматривающие роль и распространение ЭДО среди компаний-участников производственной (продовольственной) цепи или цепи поставок (supply chain). Например, согласно эмпирическому исследованию, проведенному на основе интервью с представителями различных звеньев цепи поставок в автомобильной отрасли Марокко, в частности, с поставщиками комплектующих разного уровня, производителями, импортерами, дилерами, помимо указанных преимуществ, ЭДО позволяет оптимизировать логистические процессы [12]. Отдельно авторы отмечают тот факт, что благодаря применению ЭДО улучшаются условия для внедрения в производстве метода «поставки точно в срок» (just-in-time), который, как известно из опыта исследований предприятий в японской экономике уже в конце XX века, позволяет значительно сэкономить на складских расходах и запасах и является одним из источников конкурентных преимуществ японских автопроизводителей на мировом рынке [1].

В указанном выше исследовании было определено, что при движении относительно производственных предприятий вверх по производственной цепи компании склонны к более активному использованию ЭДО, в то время как вниз по цепи к дистрибьюторам автомобилей технологии ЭДО распространены значительно меньше, потому что, как объясняют авторы исследования, многие дистрибьюторы являются представителями малого и среднего бизнеса, которые ограничены в доступе к необходимому оборудованию и найму технически подготовленных работников по организации работы систем ЭДО [12]. Соответственно, они используют в своей работе аналоги (факс, e-mail, телефон). Рассмотрим, по каким па-

раметрам эти альтернативы уступают технологиям ЭДО:

- факс требует все тех же канцелярских затрат, уступает ЭДО в оперативности и времязатратности, практически не приспособлен к автоматизированной обработке содержащейся в документе информации;
- телефонная связь обеспечивает оперативное информирование контрагента (например, о заказе или доставке груза), однако не имеет юридической значимости и для применения требует высокого уровня доверия между контрагентами, не может заменять бумажный документооборот и служит как дополнительный канал коммуникации;

- e-mail наиболее конкурентоспособный аналог ЭДО, более того, формат электронной почты встроена и используется в самих системах электронного документооборота. Использование в целях документооборота e-mail без привлечения операторов ЭДО возможно даже для юридически значимых документов, оформленных в соответствии с законодательством и подписанных соответствующим типом электронной подписи, однако есть правовые ограничения. Так, в Российской Федерации согласно приказу ФНС России № ММВ-7-6/253@ от 20 апреля 2012 г.¹ обмен счетами-фактурами в электронном виде осуществляется только через операторов электронного документооборота, включенных в сеть доверия ФНС России. При нарушении данной нормы счет-фактура не будет признан действительным;

- иные цифровые технологии обмена файлами (мессенджеры, облачные хранилища с совместным доступом и др.), не интегрированные в комплексную систему документооборота организации. С одной стороны, эти технологии во многом позволяют реализовывать преимущества электронного обмена данными по сравнению с бумажным документооборотом, однако, в силу их невстроенности в общую систему документооборота компании, они не могут привести к максимально возможному уровню эффективности, достигаемому при ЭДО. Также отметим, что этот способ не подходит, например, для пересылки юридически значимых первичных бухгалтерских документов в электронной форме согласно уже упомянутому приказу ФНС.

На текущий момент межкорпоративный электронный документооборот распространен в мире значительно в меньшей степени, чем внутриорганизационный. Однако мировые темпы прироста его объемов действительно высоки. По оценкам экспертов, только в одной

¹ Об утверждении Временного положения о Сети доверенных операторов электронного документооборота и Временного положения о порядке присоединения к Сети доверенных операторов электронного документооборота: приказ ФНС России от 20 апреля 2012 г. № ММВ-7-6/253@ (ред. от 4 апреля 2016 г.).

из областей применения безбумажных технологий в документообороте – обмене электронными счетами и счетами-фактурами (e-invoicing), более 400 млрд счетов и счетов-фактур ежегодно создаются по всему миру, и при этом только 36 млрд¹ являются электронными, однако рынок e-invoicing ежегодно растет примерно на 10–35% в зависимости от страны [14. Р. 2]. Степень распространения межкорпоративного ЭДО среди компаний зависит не только от страны – в Скандинавских странах этот показатель значительно выше других европейских стран [14; 18], но и от отрасли и масштаба организаций – например, банковский сектор с высокой степенью внедрения ЭДО и строительство – с относительно низкой [9].

В развитии межкорпоративного ЭДО заинтересован, с одной стороны, бизнес – из-за территориальной удаленности контрагентов, когда пересылка и подписание документов либо занимают много времени, либо дорого стоят, с другой стороны, государство, которое работает над развитием законодательства в области обмена формализованными документами и стимулирует организации к взаимодействию с государственными органами преимущественно в электронном формате [7. С. 22]. В частности, в программе «Цифровая экономика Российской Федерации» планируется доведение доли форм отчетности организаций, предоставляемых однократно только в электронном виде, из которых треть формируется автоматически², к 2025 г. до 100%. В результате применения ЭДО между организациями, в том числе между компаниями, значительно сокращаются экономические расстояния, несмотря на географическую удаленность контрагентов.

СТРУКТУРНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖФИРМЕННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Перейдем к рассмотрению экономических эффектов от распространения ЭДО относительно процесса контракции. Отметим, что внедрение ЭДО не обеспечивает автоматическое сокращение издержек, хотя преимущественно наблюдается положительный эффект [8; 16]. Вместе с тем есть статьи расходов, которые возрастают в результате внедрения ЭДО. Прежде всего, это значительные первоначальные инвестиции на установку и подключение системы, включающие также стоимость лицензии на программное обеспечение, создание необходимой ИТ-инфраструктуры, закупку сертификатов электронной подписи. Средний срок окупаемости систем обеспечения межкорпоративного ЭДО составляет 0,5–1,5 года [13. Р. 5].

Для определения того, какие координационные и распределительные эффекты возникают для участников обмена вследствие выбора способа организации документооборота при заключении контракта, рассмотрим ситуацию взаимодействия покупателя и поставщика

¹ В данную величину включается документооборот не только между организациями (B2B), но и B2G & G2B.

² Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р. С. 54–55.

(продавца), при этом не затрагивая вопрос ЭДО с физическими лицами, что выходит за рамки исследования. Несмотря на то что особенности взаимодействия и необходимые документы варьируются в зависимости от длительности отношений, формы поставки, вида товара и т.д., разберем общие стратегии поведения, которые доступны участникам обмена в зависимости от первоначально принятых в организациях способов документооборота.

До вступления в контрактные отношения компании осуществляют поиск контрагента и уточнение всех условий сделки. На их выбор помимо таких традиционных критериев, как цена и качественные характеристики самого товара, может оказывать влияние и вопрос организации обращения документов с контрагентом. Если это единичная сделка, требующая небольшого числа документов, то весомость этого фактора незначительна. В противном случае, при выстраивании долгосрочных отношений и необходимости налаживать/оптимизировать постоянный документопоток способ организации документооборота между компаниями будет иметь большее значение.

Возможны следующие ситуации:

1. Обе организации используют бумажный документооборот.
2. Один из контрагентов сопровождает свою деятельность электронным документооборотом, а другой – бумажным.
3. Оба участника используют для организации документооборота с контрагентами электронный формат (ЭДО):
 - 3.1) у контрагентов общий оператор ЭДО;
 - 3.2) у контрагентов разные операторы ЭДО, между которыми есть соглашение о роуминге³;
 - 3.3) у контрагентов разные операторы ЭДО, между которыми отсутствует роуминг.

Прежде чем рассматривать все ситуации, определим, кто такие операторы ЭДО и в чем состоит их роль. Согласно определению ФНС России, оператор электронного документооборота – «организация, обладающая достаточными технологическими, кадровыми и правовыми возможностями для обеспечения юридически значимого документооборота счетов-фактур в электронном виде с использованием электронной подписи» (приказ ФНС России № ММВ-7-6/253@ от 20 апреля 2012 г.). Иными словами, операторы ЭДО – это коммерческие компании-посредники, которые предоставляют услуги по обмену электронными юридически значимыми документами по телекоммуникационным каналам связи.

По состоянию на март 2018 г. реестр ФНС РФ содержит 50 организаций, включенных в Сеть доверенных операторов ЭДО⁴, что позволяет им предоставлять услуги по

³ Роуминг – технология обмена юридически значимыми электронными документами между разными операторами ЭДО. URL: <http://roseu.org/roaming>.

⁴ Электронные счета-фактуры. URL: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/submission_statements/el_count/.

передаче электронных счетов-фактур и обеспечению их юридической значимости. Кроме того, доверенные операторы ЭДО обязаны обеспечивать взаимодействие продавца и покупателя при выставлении и получении электронных счетов-фактур независимо от оператора или системы ЭДО на другой стороне сделки¹.

Примером операторов ЭДО могут служить такие компании, как «Директум», «ТаксНет», «Тензор», «Такском», «КОРУС Консалтинг СНГ», ПФ «СКБ Контур» и др., которые в числе своих услуг предоставляют сервис обмена электронными документами с внешними контрагентами и возможность интеграции указанного сервиса с учетными программами и системами внутреннего документооборота организации.

Перейдем к анализу возможных ситуаций, связанных с различными вариантами обеспечения документооборота между контрагентами.

В первом случае обе организации используют бумажный документооборот, при этом основные издержки обмена информацией будут связаны с длительностью доставки, согласования и иными операциями с документами в печатной форме, хотя внутри компаний вполне могут быть установлены системы ЭДО, не имеющие выхода на межкорпоративный уровень, т.е. обеспечивающие только внутренние процессы документационного обеспечения. Сократить время документооборота между организациями позволяет переход на электронный формат взаимодействия, однако с этим связаны не только издержки, упомянутые выше, но и ряд других сложностей, которые отражены в ходе рассмотрения последующих ситуаций.

Согласно второму варианту один из контрагентов устраивает взаимодействие с партнерами посредством электронного обмена документацией, а другой – на основе традиционного бумажного делопроизводства. В этой ситуации на границе организаций возникает проблема выбора предпочтительного варианта документационного обеспечения взаимодействия, решение которой приводит к возникновению распределительных эффектов, заключающихся в определении определении стороны, которая понесет дополнительные транзакционные издержки по обеспечению обмена официальной документацией: будет ли это только одна из фирм, если да – то какая, или будет найден компромиссный вариант и издержки распределятся относительно равномерно.

Выбор варианта решения будет зависеть от нескольких факторов, в числе которых стратегия, выбранная каждым контрагентом, наличие технологического лидерства у одной из сторон, но в первую очередь симметричность распределения переговорной силы среди контрагентов.

Несмотря на то что форма документооборота является одним из условий организации обмена между контрагентами, она выступает не источником переговорной

силы, как в ситуации с правилами обмена и стратегиями поведения контрагентов [6], а неценовой характеристикой, в отношении которой контрагенты могут использовать свое преимущество в переговорах.

Так, компании с относительной симметричной переговорной позицией будут искать компромиссное решение (вариант ситуации 3.2). В условиях, когда есть асимметрия переговорной силы, например, в сделке участвуют крупный покупатель и множество более мелких поставщиков (ситуация, распространенная в ритейле с участием крупных розничных сетей), у покупателя может быть преимущество в переговорной силе, а значит, и возможность влиять на своих поставщиков в их выборе оператора межкорпоративного электронного документооборота, вплоть до указания данного пункта в договоре, что можно в отдельных случаях трактовать как условия ограничения конкуренции.

Так, в исследовании Б. Коха описываются основные стратегии, которых придерживаются крупные компании по стимулированию своих контрагентов к переходу на электронный формат обмена документами, в частности счетами [13. Р. 6–7]. Эти стратегии содержат различные методы стимулирования партнеров, начиная от обычных переговоров и до использования компанией своего переговорного преимущества для включения требований по электронному формату документооборота в условия договора. Но наиболее радикальным методом выступает наложение штрафов на контрагентов за предоставление счетов на бумажном носителе, что ложится дополнительными издержками на партнеров данной компании. В этой связи возникает вопрос: является ли такая договорная практика правомерной и не связана ли она с созданием дискриминационных условий, которые предполагают применение требований, не обусловленных различиями в издержках (по аналогии с различными ценами, которые не обусловлены различиями в издержках)? Однако принципиально важно здесь то, что отсутствие совместимости выступает одним из источников дополнительных издержек в контрактных отношениях, устранение которого сопровождается и решением вопроса о распределении бремени этих издержек (и связанных с ними рисков) между компаниями.

Несмотря на наличие преимущества в переговорной силе, компании не всегда применяют его в отношении организации ЭДО, в связи с чем существует такое явление, как мультиоператорность, когда компания устанавливает одновременно две и более системы для обеспечения межкорпоративного обмена электронными документами с основными поставщиками, использующими услуги разных операторов ЭДО. Данный вариант влечет за собой, с одной стороны, снижение транзакционных издержек по переговорам с новыми партнерами, у которых есть хотя бы одна из установленных в компании систем ЭДО с контрагентами (а в ряде случаев – и снижение регуляторных издержек), но, с другой стороны, эта стратегия повышает издержки, связанные с обслуживанием каждой новой системы, дополнительными затратами труда и вре-

¹ Об утверждении Порядка выставления и получения счетов-фактур в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи с применением усиленной квалифицированной электронной подписи: приказ Минфина России от 10 ноября 2015 г. № 174н.

мени сотрудников, которым приходится одновременно работать с несколькими операторами в разных интерфейсах. Причиной, по которой этот вариант существует, является именно отсутствие совместимости между форматами электронных документов разных операторов ЭДО, когда компании удобнее установить несколько систем, чем добиваться у имеющегося оператора ЭДО настройки роуминга с другим контрагентом.

Третий тип ситуаций основан на том, что оба контрагента используют в своей работе электронный документооборот. На первый взгляд, очевиден выбор в пользу ЭДО, поскольку обе компании имеют соответствующие технологические возможности и эти технологии объективно позволяют экономить на некоторых типах издержек. И это справедливо для случая, когда у компаний общий оператор ЭДО либо установлены одинаковые системы внутреннего документооборота с возможностью межкорпоративного обмена файлами со сторонним участником, у которого установлена аналогичная система.

При наличии разных внутренних систем электронного документооборота и отсутствии у каждого из участников обмена ранее привлеченного оператора по услугам межкорпоративного электронного документооборота возможен выбор общей компании-оператора по обеспечению роуминга, работающего с обеими системами электронного документооборота. Это наиболее удобный случай, обеспечивающий минимальные издержки документооборота с обеих сторон и не требующий дополнительных затрат по обеспечению координации действий в целях создания условий для исполнения контракта, кроме издержек выбора общего оператора ЭДО.

Более сложное положение складывается, когда у компаний уже имеются разные операторы ЭДО, между которыми может быть заключено соглашение о роуминге, но оно может и отсутствовать. В 2012 г. ассоциацией «РОСЭУ» была разработана технология обмена юридически значимыми электронными документами между российскими операторами ЭДО, которая называется роуминг. Распространение этой технологии происходило медленно, потому что требовало от операторов ЭДО дополнительных финансовых вложений, стимулов к которым у них не было в силу и без того динамичного роста рынка их услуг. Сейчас развитие роуминга стимулируется за счет внешнего сетевого эффекта, который возникает при расширении числа пользователей технологий ЭДО. Однако оно по-прежнему тормозится неготовностью операторов нести дополнительные риски и расходы, делиться клиентами и трафиком, а также в связи с отсутствием устоявшейся формы организации межкорпоративного ЭДО. На текущий момент можно условно выделить несколько форм организации межкорпоративного обмена электронными документами [7. С. 25–27]:

- прямой роуминг «оператор – оператор», когда операторы ЭДО самостоятельно договариваются о настройке передачи документов между их системами;
- мультиоператорность – подключение одной компании одновременно к нескольким операторам ЭДО;

- централизованный роуминговый центр – модель взаимодействия, при которой различные операторы ЭДО могут обмениваться документами, не имея взаимных договоров «оператор – оператор».

До того момента, пока одна из этих либо новая, еще не проявившаяся форма не станет отраслевым стандартом, настройка роуминга между операторами и обеспечение совместимости стандартов будут развиваться медленными темпами.

Вернемся к рассмотрению третьей ситуации. Если между разными операторами участников обмена налажен роуминг, то единственным источником дополнительных трат будет оплата исходящего трафика (оплата за единицу пересылаемого документа по аналогии с передачей SMS-сообщений в мобильной связи). Если у этих операторов нет роуминговых соглашений, то возникают новые координационные и распределительные эффекты.

Во-первых, издержки по координации усилий контрагентов относительно организации ЭДО в условиях несовместимости стандартов электронных документов, создаваемых на разных платформах. В данной ситуации для обеих компаний возникают дополнительные транзакционные издержки, распределение которых зависит от выбранного способа решения проблемы (аналогично ситуации 2, когда один из контрагентов использует электронный документооборот, а другой – бумажный), но появляется один дополнительный вариант – совместное обращение к операторам ЭДО с запросом наладить роуминговое соединение. Еще один эффект связан с неявным кредитованием продавцом, выполнившим все обязательства, покупателя, который не производит оплату не по причине несогласия с качеством оказанных услуг или приобретенных товаров, а вследствие неудовлетворенности форматом представленных документов. Ведь, как правило, согласно условиям договоров задолженность перед поставщиком возникает после представления к оплате документов, приемлемых для покупателя.

Указанные сложности имеют не только распределительный, но и координационный эффект, от которого несут потери оба участника обмена (например, в виде дополнительных затрат труда и времени сотрудников для обеспечения взаимодействия с контрагентами). Следует упомянуть также и дополнительные издержки, которые возникают у компаний, выбирающих стратегию мультиоператорности. Поскольку величина дополнительных транзакционных издержек может превышать выгоды от использования ЭДО в конкретной сделке, то стороны договора могут и вовсе отказаться от электронных форматов и перейти к оформлению официальной документации на бумажных носителях.

В целом, вопрос совместимости стандартов электронных документов не является чисто технической сложностью в среде операторов ЭДО, и причины отсутствия стандартизации связаны с несколькими факторами, как со стороны пользователей услуг по электронной переда-

че документов, так и со стороны разработчиков технологии и поставщиков услуг по ЭДО.

Во-первых, когда начали активно распространяться системы внутрифирменного ЭДО, возможность обмена между независимыми системами практически не рассматривалась и каждый производитель использовал свои технические стандарты создания и обработки документов. Позже, когда в 2011 г. Минфин России издал приказ № 50н «Об утверждении Порядка выставления и получения счетов-фактур в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи с применением электронной цифровой подписи», пользователи не проявили ожидаемого интереса к этой технологии (во многом по причине меньшего доверия к значимости электронных документов по сравнению с бумажными), а разрабатывать способы совместимости систем, затрачивая свои ресурсы в условиях отсутствия спроса на такие решения, производители систем посчитали нецелесообразным. Помимо этого, в условиях конкуренции каждому отдельному поставщику систем ЭДО было выгоднее вытеснять по возможности другие системы, расширяя свою долю рынка, чем пытаться наладить совместимость с ними [4].

Во-вторых, сами пользователи отчасти тормозят этот процесс в отношении обмена неформализованными документами, в связи с тем что «бизнесу необходимы дополнительные поля данных и он готов за это платить, а провайдер от подобных доработок не отказывается» [3]. В итоге имеет место разнообразие форматов стандартных документов и невозможность их свободного перемещения между провайдерами, а значит, и между самими участниками обмена.

Тем не менее процесс унификации форм документов неизбежен, поскольку в условиях несовместимости стандартов технология ЭДО теряет свои ключевые преимущества, а дальнейшая стандартизация должна привести к сокращению издержек по координации действий участников обмена, распространению сетевых эффектов, позволяющих расширять круг пользователей технологиями ЭДО.

В настоящее время пользователи проявляют все больший интерес к юридически значимому ЭДО, постепенно вынуждая производителей-операторов ЭДО обеспечивать совместимость с другими системами, в связи с чем вопрос единых стандартов встает более остро.

Поскольку каждый из операторов может иметь интерес продвижения собственного стандарта, то введение стандартов способно привести к ограничению конкуренции (в условиях, когда в качестве стандарта будет принят формат работы одного из ведущих игроков на рынке услуг ЭДО, он получит преимущество, ограничивающее других конкурентов). Таким образом, предложения по

стандартизации должны исходить от регулятора, что подтверждается опытом ФНС России и Минфина России по разработке стандартов электронных счетов-фактур, позволившим ввести обмен первичными финансовыми документами и сдачу бухгалтерской и налоговой отчетности в электронном формате в повседневную бизнес-практику многих организаций. При разработке стандартов регулятор должен учитывать существующий на рынке опыт по налаживанию роуминга между операторами ЭДО. Учет мнения разработчиков целесообразно организовать с привлечением их некоммерческих объединений, как например, РОСЭУ. Отдельным важным моментом является исследование международных стандартов создания и передачи электронных документов, чтобы учесть перспективы развития трансграничного ЭДО, основы которого уже заложены [2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы рассмотрели экономические эффекты от распространения электронного документооборота, а более детально – влияние этих технологий на транзакционные издержки межорганизационного взаимодействия. Преимущественно ЭДО оказывает положительный эффект не только на процесс документооборота, но и на бизнес-процессы организации в целом, однако следует учитывать и те издержки, которые сопряжены с его внедрением.

Способ взаимодействия с партнером в части обмена юридически значимыми документами может быть существенным фактором при заключении контракта, особенно в условиях несовпадения этих способов у участников обмена. В этих случаях на границе организаций возникает проблема выбора предпочтительного варианта документооборота и имеют место координационные и распределительные эффекты, которые во многом зависят от стратегий компаний и их переговорной силы.

Вопрос совместимости форматов электронных документов помимо технической имеет экономическую составляющую, выражающуюся в выработке отраслевого стандарта на рынке услуг операторов ЭДО и в указанных выше эффектах, возникающих в процессе контрактации. Разработка стандарта должна осуществляться регулятором с учетом опыта обеспечения совместимости у операторов ЭДО и возможных конкурентных эффектов при внедрении стандарта.

В целом, технологии межкорпоративного электронного документооборота в России, находясь на начальной стадии своего развития, не всегда позволяют достичь желаемой экономии транзакционных издержек, и эта ситуация сохранится как минимум до решения вопроса совместимости электронных документов разных операторов. ■

Библиографическая ссылка: Шаститко А.Е., Шпакова А.А. Электронный документооборот в контрактных отношениях // Управленец. 2018. Т. 9. № 5. С. 2–10. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-1.

For citation: Shastitko A. Ye., Shpakova A. A. Electronic Document Interchange in the Contractual Relationship. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 2–10. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-1.

Источники

1. Аоки М. Фирма в японской экономике. Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. СПб.: Лениздат, 1995.
2. Домрачев А.А., Евтушенко С.Н., Куприяновский В.П., Намит Д.Е. Об инновационных инициативах государств-членов ЕАЭС в области построения глобальной цифровой экономики // *International Journal of Open Information Technologies*. 2016. №9. С. 24–33.
3. Колесов А. Сможет ли Ростелеком решить проблему роуминга операторов ЭДО? URL: <https://www.itweek.ru/ecm/article/detail.php?ID=186526>.
4. Старков Д. Опыт использования стандартов взаимодействия СЭД (ГОСТ Р 53898 и/или МЭДО). URL: <https://ecm-journal.ru/card.aspx?ContentID=5664548>.
5. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. М.: Теис, 2010.
6. Шаститко А.Е., Павлова Н.С. Переговорная сила и рыночная власть: варианты соотношения и выводы для политики // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2017. Т. 34. № 2. С. 39–58.
7. Шпакова А.А. Межкорпоративный электронный документооборот в России: барьеры и перспективы развития // *Научные исследования экономического факультета*. 2017. Т. 9. Вып. 1. С. 19–36.
8. Adnan-Arifin S., Coussins O. EDI Cost Savings Report, 2010. URL: <https://www.gs1uk.org/~media/documents/white%20papers/edi%20cost%20savings%20report%20%20gs1cranfield.pdf>.
9. Ahmad H.S., Bazlamit I.M., Ayoush M.D. Investigation of Document Management Systems in Small Size Construction Companies in Jordan // *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 182. P. 3–9.
10. Alshibly H., Chiong R., Bao Y. Investigating the critical success factors for implementing electronic document management systems in governments: evidence from Jordan // *Information Systems Management*. 2016. Vol. 33. № 4. P. 287–301.
11. Hwang K.M., Lee S.J. How Does Electronic Data Interchange (EDI) affect the Competitiveness of a Firm's Supply Chain Management? // *Journal of Marketing Thought*. 2016. Vol. 3. № 2. P. 13–19.
12. Jardini B. et al. The complexity of Electronic Data Interchange (EDI) compliance for automotive supply chain // *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM): 2015 IEEE International Conference*. IEEE, 2015. P. 361–365.
13. Koch B. Business Case. E-invoicing/E-billing. Billentis, 2017. URL: <http://www.billentis.com/e-invoicing-businesscase.pdf>.
14. Koch B. Global e-invoicing: How numerous Government initiatives mandate an overall change in approach to P2P automation. Billentis, 2017. URL: http://www.billentis.com/Global_e-invoicing_government_impact_on_p2p_automation.pdf.
15. North D., Wallis J. Integration Institutional Changes in Economic History. A Transaction Cost Approach // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1994. Vol. 150(4). P. 609–624.
16. O'Callaghan R., Kaufmann P.J., Konsynski B.R. Adoption correlates and share effects of electronic data interchange systems in marketing channels // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56(2). P. 45–56.
17. Pho H.T., Tambo T. Integrated management systems and workflow-based electronic document management: An empirical study // *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2014. Vol. 7. № 1. P. 194–217.
18. Veselá L., Radiměřský M. The development of electronic document exchange // *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 12. P. 743–751.

References

1. Aoki M. *Firma v yaponskoy ekonomike. Informatsiya, stimulirovaniye i zaklyucheniye sdelok v yaponskoy ekonomike* [Information, incentives and bargaining in the Japanese economy]. St. Petersburg: Lenizdat, 1995.
2. Domrachev A.A., Yevtushenko S.N., Kupriyanovskiy V.P., Namiot D.E. Ob innovatsionnykh initsiativakh gosudarstv-chlenov EAES v oblasti postroyeniya globalnoy tsifrovoy ekonomiki [On the innovative initiatives of the EAEU Member States in building a global digital economy]. *International Journal of Open Information Technologies*, 2016, no. 9, pp. 24–33.
3. Kolesov A. *Smozhet li Rostelekom reshit' problemu rouminga operatorov EDO?* [Is Rostelecom able to solve the problem of EDI operators roaming?]. Available at: <https://www.itweek.ru/ecm/article/detail.php?ID=186526>.
4. Starkov D. *Opyt ispol'zovaniya standartov vzaimodeystviya SED (GOST R 53898 i/ili MEDO)* [Using the standards of interaction of EDI]. Available at: <https://ecm-journal.ru/card.aspx?ContentID=5664548>.
5. Shastitko A.Ye. *Novaya institutsionalnaya ekonomicheskaya teoriya* [New institutional economics]. 4-e izd. Moscow: Teis, 2010.
6. Shastitko A.Ye., Pavlova N.S. *Peregovornaya sila i rynochnaya vlast: varianty sootnosheniya i vyvody dlya politiki* [Bargaining power and market power: comparison and policy implications]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – The Journal of the New Economic Association*, 2017, vol. 34, no. 2, pp. 39–58.
7. Shpakova A.A. *Mezhkorporativnyy elektronnyy dokumentooborot v Rossii: baryery i perspektivy razvitiya* [Electronic document interchange in Russia: barriers and prospects of development]. *Nauchnyye issledovaniya ekonomicheskogo fakulteta – Scientific Research of Economic Faculty*, 2017, vol. 9, no. 1, pp. 19–36.
8. Adnan-Arifin S., Coussins O. *EDI Cost Savings Report, 2010*. Available at: <https://www.gs1uk.org/~media/documents/white%20papers/edi%20cost%20savings%20report%20%20gs1cranfield.pdf>.
9. Ahmad H.S., Bazlamit I.M., Ayoush M.D. Investigation of Document Management Systems in Small Size Construction Companies in Jordan. *Procedia Engineering*, 2017, vol. 182, pp. 3–9.
10. Alshibly H., Chiong R., Bao Y. Investigating the critical success factors for implementing electronic document management systems in governments: evidence from Jordan. *Information Systems Management*, 2016, vol. 33, no. 4, pp. 287–301.
11. Hwang K.M., Lee S.J. How Does Electronic Data Interchange (EDI) affect the Competitiveness of a Firm's Supply Chain Management? *Journal of Marketing Thought*, 2016, vol. 3, no. 2, pp. 13–19.
12. Jardini B. et al. The complexity of Electronic Data Interchange (EDI) compliance for automotive supply chain. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2015 IEEE International Conference*. IEEE, 2015. Pp. 361–365.
13. Koch B. *Business Case. E-invoicing/E-billing*. Billentis, 2017. Available at: <http://www.billentis.com/e-invoicing-businesscase.pdf>.
14. Koch B. *Global e-invoicing: How numerous Government initiatives mandate an overall change in approach to P2P automation*. Billentis, 2017. Available at: http://www.billentis.com/Global_e-invoicing_government_impact_on_p2p_automation.pdf.
15. North D., Wallis J. Integration Institutional Changes in Economic History. A Transaction Cost Approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1994, vol. 150(4), pp. 609–624.
16. O'Callaghan R., Kaufmann P.J., Konsynski B.R. Adoption correlates and share effects of electronic data interchange systems in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 1992, vol. 56(2), pp. 45–56.
17. Pho H.T., Tambo T. Integrated management systems and workflow-based electronic document management: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2014, vol. 7, no. 1, pp. 194–217.
18. Veselá L., Radiměřský M. The development of electronic document exchange. *Procedia Economics and Finance*, 2014, vol. 12, pp. 743–751.

Public Administration: Institutions, Resource Transfer, Jobs*



Oleg S. SUKHAREV
*Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head
of Institutional Economics Laboratory*

**Market Economy Institute
of the Russian Academy of Sciences
117418, RF, Moscow,
Nakhimovsky Ave., 47
E-mail: o_sukharev@list.ru**

Abstract

The study deals with institutional peculiarities of public administration and examines the way in which bureaucratic behaviour models influence the effectiveness of government decisions and the conduct of economic policy. The methodological basis of the study is bureaucratic theory and neo-institutional economic theory. The author proves that the ongoing institutional changes in the form of government decisions affect resource transfers between various types of economic activity, in particular, a transfer of labour and capital between economic sectors. Moreover, the ratio between risk and profitability of various types of activity, undergoing constant and dynamic changes due to these corrections, determines the dynamics of the resource and the entire economic system. However, apart from the ratio between risk and profitability, the level of manufacturability is also relevant. We present a model of determining gross value added by the specified parameters which determines the transfer of capital and labour. The model evaluates the changes in gross value added of the manufacturing sector in a situation where there are shifts in the risk of doing business within the sector. The change in the risk ratio towards its decrease in processing and increase in the transactional and raw materials sector results in a significant rise in value added in the processing sphere. The overall level of the initial manufacturability predetermines the possibility of creating jobs; therefore, the task of increasing the number of high-performance jobs is determined precisely by this state. The estimation of the number of jobs in accordance with the method proposed by the Federal State Statistics Service camouflages the scope and the essence of the problem. Instead of using salary or value added when comparing with average values, in order to evaluate high-performance jobs we suggest considering the overall manufacturability of the economic system and the number of automated workplaces that allow enhancing productivity through higher "production manufacturability".

INTRODUCTION

The design of various scenarios and models for the development of the Russian economy in the long term [1; 3; 10] sits within the systemic complexity of the tasks set for solving problems requiring new quality of institutions (institutional changes), structural shifts and an effective system of public administration. Various solutions and projects are prepared by not only analytical experts, but also government officials who pursue their own interests and have their own vision of the situation. This also explains the characteristic features of the perception of analytical information which is conveyed to the country's governance apparatus.

Thus, firstly, the current rules of decision-making, in addition to the content of the decisions themselves, influence the course of their implementation and effectiveness.

Secondly, the decisions about the management of resource transfer within the economy will determine the system's dynamics.

Thirdly, errors in measuring, coupled with incorrect formulation of the development tasks, are fraught with considerable negative consequences for the management of a large-scale economic system's development.

At the beginning of our research, we look at the peculiarities of the bureaucratic government decision-making and the organization of the management system. Then, we investigate the issue of managing resource transfers between economic sectors based on the necessary administration models. Finally, we discuss the evaluation and measurement trap that emerges when solving the problem of increasing the number of high-performance jobs within the economy.

*The article is prepared within the framework of the government order of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (the Centre for Institutions of Socio-Economic Development).

Keywords

PUBLIC ADMINISTRATION
BUREAUCRACY
ECONOMIC POLICY
DEVELOPMENT RESOURCES
HIGH-PERFORMANCE JOB
AUTOMATED WORKPLACE
AUTOMATED PRODUCTION
MANAGEMENT SYSTEM

JEL classification

D73, H00

Государственное управление: институты, перелив ресурсов, рабочие места*

Аннотация

Исследуется вопрос институциональных особенностей государственного управления, влияние бюрократических моделей поведения на эффективность государственных решений и проведение экономической политики. Методологической базой исследования послужили теория бюрократии и неинституциональная экономическая теория. Обосновано, что осуществляемые институциональные коррекции, принимающие вид правительственных решений, влияют на перелив ресурсов между различными видами экономической деятельности, в частности труда и капитала между секторами. Соотношение рисков и доходности различных видов деятельности, постоянно динамически изменяемое в силу данных коррекций, определяет динамику ресурса и экономической системы в целом. Релевантным является не только соотношение рисков и доходности, но и уровень технологичности. Представлена модель определения валовой добавленной стоимости по указанным параметрам, определяющая перелив капитала и труда. Модель предполагает оценку изменения валовой добавленной стоимости обрабатывающего сектора в зависимости от риска ведения в нем хозяйственной деятельности. Изменение соотношения по риску в сторону его уменьшения в обработке и увеличения в транзакционно-сырьевом секторе приводит к заметному росту добавленной стоимости в обработке. Общий уровень исходной технологичности определяет возможность создания рабочих мест. В связи с этим задача увеличения числа высокопроизводительных рабочих мест детерминирована именно данным состоянием. Соответствующая методика Росстата камуфлирует измерение и суть проблемы. В нашем исследовании предлагается высокопроизводительное рабочее место оценивать не по показателю заработной платы или добавленной стоимости при сравнении со средними значениями, а с учетом общей технологичности экономической системы и числа созданных автоматизированных рабочих мест, позволяющих повышать производительность за счет более высокой «технологичности производства».

BUREAUCRATIC THEORY AND MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

As known, bureaucratic theory addresses the influence of government officials' actions on the functioning of economy, as well as the issue of how the patterns of their interaction affect decision-making and institutional changes [12; 13; 15–18; 20]. The effectiveness of public administration largely depends on the justification of economic policy measures and the qualities of the administrative apparatus [1] which acknowledges the need for a scientific justification for a country's development strategy. The determinants of public administration effectiveness are the introduced rules of decision-making (institutions), the functioning of the bureaucracy itself, i.e. how it produces decisions, what are the motives behind these decisions and their utility for the economy at large. Normally, within the framework of the "pure economic theory" that considers the transfer mechanism of economic policy, the stylistics of decision-making and the problems of managing resource transfer in the economy are not discussed from the perspective of the effectiveness of the applied measures of government policy. This is the circumstance that limits the assessment of the effectiveness of the public administration system. At that, when the potential of reforms and further institutional changes is exhausted, managers are able to change the rules of decision-making and the administration system. At the same time, in reality, the state of the problem may have completely different roots and not require changes, especially cardinal ones, in the administration system. Therefore, implementation of such changes, on the contrary, can further unbalance the economic system by increasing the number and the scale of functional disorders.

* Статья подготовлена в рамках государственного задания Института экономики РАН, Центра Института социально-экономического развития.

► **СУХАРЕВ Олег Сергеевич**

Доктор экономических наук,
профессор, заведующий лабораторией
институциональной экономики

Институт проблем рынка РАН
117418, РФ, г. Москва,
Нахимовский пр., 47
E-mail: o_sukharev@list.ru

Ключевые слова

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

БЮРОКРАТИЯ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ

ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

JEL classification

D73, H00

In terms of staff structure, public administration apparatus includes two large categories of government officials: those elected by citizens and those appointed by the elected executives. However, not only those elected can offer appointments: appointees to top positions are also entitled to choose middle- and lower-level officials. Regularities in the functioning of hierarchy, subordination, coordination of decisions and the work of groups, including groups of special interests (lobbyism), constitute the fabric of the modern theory of bureaucracy. The adopted government decisions, which feature virtually all types of economic policy, display the importance of the interests of not only certain groups of population, but also the interests of public officers who are either true to their principles and ideals, or pursue certain goals and tasks that might diverge from the needs and interests of society or most of its members (citizens of the country) [14; 19].

An elected person who has become a high-ranking government official usually has, albeit a formal, obligation to their electorate. Therefore, if the target function reflects the intention of an official to be re-elected for a new term, they will strive, one way or another, to fulfil at least part of their promises, not necessarily at once but by the time of re-election. An appointed officer has a completely different motivation, since their appointment was due to a particular high-ranking official or a collegiate body that approves the appointment (for example, the State Duma or the Federation Council). This appointment, however, is still authorized by a certain individual or a small group of officials. In this case, appointed agents, in addition to the position-related functions, have some obligations to the person (group) that nominated or appointed them or provided support before approval, even if the latter was carried out by a collegial body. Appointments can also be of the two major types: promotion or demotion in accordance with the table of ranks of the public administration hierarchy.

Appointment to a lower position seriously changes the motives of appointed agents, since they realize that they were demoted either for some kind of mistake and failure to cope with their job, or as a result of intrigues in order to replace them with candidates who are more suitable for superior officials. Appointment to a higher position provides opposite incentives and is perceived as a reward for doing a good job, or as a positive assessment of the work results in the previous position, or as a promotion owing to personal connections, i.e. nepotism (telephone justice). Firstly, such agents should meet expectations and resolve the tasks set by the superior official (if the main purpose of the assignment is to resolve the tasks assigned). Secondly, such agents can tackle problems in the same way as their predecessors, but be more pleasing to their boss or to the person who nominated them (if they are not supposed to deliver encouraging results in their work, but are appointed due to their obsequiousness toward authority).

If a public officer is demoted, their salary usually decreases, since the system of public, as well as any other ad-

ministration is founded on a hierarchical principle. A higher position brings larger income but by no means greater responsibility (although in the system of public administration, responsibility is formally bigger when moving up the administrative hierarchy, but at the same time it is very difficult to prove work-related missteps of the appointed person, not to mention the elected officials).

Government officials' income consists of salary established by the law within the framework of state budget (including pension accruals that in Russia are on average higher than those of individuals engaged in the private sector, with the exception of the military), as well as perks and various intangible benefits that they acquire if employed in a government position. These benefits can include personal connections and contacts acquired while working in this position, the power to decide whether to make a decision or not, to sign a paper or not (here we only consider legal powers, without abuse). If we add procedural violations that are deemed lawful, then such opportunities expand even further. At that, government officials themselves can be interested in enhancing such opportunities. For this reason, they implement and enshrine a number of proposals for higher-ranking state officers who, without going into details or being completely unacquainted with the situation (as being elected to the position), endorse the actions of such bureaucratic elements.

With the self-development of the system [10; 11], the share of nepotism-related promotions increases and positions are staffed with candidates who are far from being the best and promising. There is nothing surprising in this fact, but they solve the current tasks, so there might emerge the illusion that they produce good work results. At the same time, their servility is beneficial to high-ranking officials. Once a certain penalty is imposed on an official, the task will be resolved quickly and all the necessary resources become available. The author of the present paper has repeatedly witnessed a situation where during the so-called "direct line" with the citizens, the Russian President wrote down all their requests and appeals and in the next moment the problems were settled by the middle-ranking officials. For months or even years, there were no resources available to deal with the problem, when suddenly the situation reversed and everything was sorted out immediately. With all the positive outcome of the "direct line" with the President, however, this type of public administration cannot be considered effective. The main reason behind this is that nobody asks the question what kind of resources were found and involved in settling the issue. These resources were either distracted from other sectors (then such redistribution is unfair and ineffective since the alternative use is not proven) or were idling (or served the needs of certain bureaucratic groups of government officials). Here, we can also see obvious inefficiency associated with nepotism and possible corruption.

There are three groups of motives behind government officials' behaviour:

1) aspiration to receive good salary and various kinds of perks and non-financial benefits;

2) ability to hold on to the position and move up the career ladder, which gives both greater salary and new powers;

3) opportunity to receive additional dividends from the position held, not necessarily of a material nature.

Certainly, in addition to the aforementioned motives, there are also other incentives such as job commitment and a desire to do something important for the country what the predecessor failed to do. However, this is an additional risk associated with the possibility of failure of decisions and actions with the consequent probable dismissal and loss of career prospects. The best strategy, therefore, is to keep low profile because management initiatives are often punishable. Thus, we can talk about the target function of a government official's utility that is limited to maximizing salary, bonuses, and any benefits from professional activity while minimizing losses, i.e. efforts. In other words, government officials seek to do nothing, and more specifically, to do the minimum amount of work that is particularly supervised by their boss. Ideally, such a utility function comes down to earning the maximum possible salary while imitating a working process. Due to the fact that the size of remuneration is mostly fixed, it is advantageous to government officials to control their efforts, that is, to imitate a stormy activity, but not to solve the current tasks, or intentionally to spend much more time than needed for resolving them. A workplace equipped with computers and devices, a clear range of functions and no need to make independent decisions (all possible options are provided in the law) seem to reduce a negative impact of government officers on citizens. Nevertheless, even a single relevant decision taken by a bureaucrat is sufficient for the so-called bureaucratic zeal to emerge which undoubtedly decreases the effectiveness of administration.

Inconsistencies in the procedure of performing some functions or a failure to fulfil them in due time are difficult to dispute; transaction costs of complaints, especially litigations, are increasing. In addition, there are gaps in the adopted laws used by government officials in cooperating state institutions, who, in full accordance with the established motive to minimize their efforts, tend to shift the responsibility onto each other.

Growing costs and failure to carry out functions serve as a manifestation and a symbol of the dysfunction of management of specific objects. Such dysfunctions are not unique to public administration, they are also manifested in the sphere of corporate governance in the private sector.

Dysfunctions affect various parts of the management system and the entire economic system [9]. This resembles an aging person whose organs fail one by one, so that eventually this multiple organ dysfunction will cause death. At that, life expectancy is on average 70–80 years. Interestingly, ageing of cells makes it difficult to fight against viruses and other influences, which undermines the proper func-

tioning of various organs of the whole organism. The same situation is characteristic of the system of public administration and the economic environment. Such dysfunctions affect the fundamental rules regulating people's lives. For the same country, not to mention other nations, they differ in characteristics, depth, number, mode of distribution and dynamics, etc. This explains the fact that economies differ in their maturity and management differs in its effectiveness. This is the reason why the transfer of some institutions and elements of the system to another environment is not instrumental in solving all the challenges of development. The theory of self-development [10; 11] does not ban transferring, the so-called import of institutions (including management methods which also should be viewed as institutions), since administration is always a coercion mechanism (according to Douglas North, the mechanism of coercion is an important institution [6]) implemented in accordance with certain procedures.

However, importing institutions is a process of their assimilation in a different economy, in which its institutions operate producing their own depth, dysfunctions, conditions and agents' behavior. The institution being imported should either replace the existing ones, or supplement them with a focus on enhancing their effectiveness. Prior to importing an institution, it is important to understand if it is really necessary, and to evaluate the effectiveness of the existing institutions and the administration system. It is quite possible that there are other ways to boost effectiveness without the import of institutions involved. In addition, the import itself may not solve the problem of improving efficiency due to the fact that, for example, a highly dysfunctional institution is being transferred, but against the background of general well-being, the institution's work is regarded as positive, but, in reality, it is not.

In their work, government officials themselves are the sources of the rules which they have to follow, but they are also responsible for importing the rules while lacking any competences necessary for taking such decisions. Their work is regulated by institutions, i.e. the rules of subordination to a superior officer in the administration hierarchy, as well as the rules to manage their subordinates. There is an obvious clash between government officials' functions – to subordinate and to be subordinated, and both of them can be performed negligently, which reduces the effectiveness of the work. There can also be a situation where a public officer is a highly qualified leader for their team, but at the same time it is hard to them to be accountable to anyone. Such officers make themselves *persona non grata* and they are later replaced with more servile agents. These agents, in turn, fail to be good managers but are good at performing all the instructions of their superiors, reporting on the work done and telling what the high-ranking officials want to hear. The quality of work can suffer, but within such a model of agent relationships, a dysfunction is registered which implies that a position is occupied by an incompetent officer. At that, this mismatch is impossible to detect

until they make a serious mistake, and then the superiors have to decide on replacing them. What is really important here is not the fact of dismissal, but the new person to be appointed.

If one servile agent is replaced with an even more servile agent, this does not produce any positive effect, but on the contrary gets the situation worse. An increase in the mass of officials with servile characteristics results in an imperceptible blurring of the quality of management, formalization, growing transaction costs and spreading dysfunctions because a number of important functions ceases to be performed.

It is worth mentioning that bureaucracy generates numerous types of institutional changes. In particular, suspecting that some regulations prevent them from gaining additional non-material dividends of a particular government position, public officials can start either lobbying a change in this law or adopting other regulations that seem to be more beneficial for them. They will try to convince society in their greater effectiveness by all possible means. Certainly, one should not reduce the work of the bureaucracy exclusively to negative outcomes and to the interests of the bureaucracy itself, because certain tasks are still being accomplished and the goals of development achieved. The moral component of the target function implies the need to feel the public significance and recognition, and to do so, it is necessary to deal with the problems of people and be useful to them, and this is what modern public authorities are focused on.

Thus, government officials have to permanently choose between their interests and benefits and utility for society which they use to their advantage demonstrating that they resolve the problem in an effective manner and citizens are happy with such a decision.

Consequently, an important condition for effective public administration is to create incentives and change the utility function of government officials so that they could see benefits for themselves through satisfaction of public interests and specific requests of citizens, for which they take personal responsibility. Definitely, this is quite a difficult task implying the creation of rules, procedures and routines associated with execution of particular functions. Productive stimuli are also capable of reducing the level of dysfunction in terms of duties performed.

Dysfunctional administration means a failure to carry out functions properly, a loss of functions and a decrease in their quality, for example, delays in performing them and growing execution (transaction) costs. Here, we are not talking about a fiasco of the state, but about a dysfunction in terms of those responsibilities that must be performed but the state, in the form of the government, fails to do so. Some of the functions are not supposed to be implemented by this subject, therefore, the fiasco, which is so frequently mentioned in the neo-classical literature, merely does not have a proper point of application within the framework of inadequate analysis in terms of intervention and non-

intervention. Moreover, the problem of intervention does not have a strong rationale, that is, it is impossible to prove, using exact methods, whether intervention or non-intervention did occur, since we are talking about the body in charge of society administration.

Violation of the rules also demonstrates the dysfunction of the institutions introduced. This undermines the effectiveness of public administration, as the system is controlled in accordance with the current rules, which can be changed in many directions simultaneously with the management process.

Self-development of the economic system, including the public administration system as an integral part of the economy, involves a simultaneous change of institutions, administration and parameters of agents' interaction that adapt their behavioral models to the impacts, institutions and other relevant parameters of the economic system. The avenue for self-development is some sort of a final outcome of such interactions, and at the same time, this is a set of factors that matters, but not a factor or condition taken alone. The avenue may be very significant, but this does not mean that the sum of other conditions or factors will not have a relevant influence on the trajectory of movement.

The quality of administration and its talent pool suffer, if at every level of administrative hierarchy the main criterion for selecting subordinates is their servility. Other things being equal, their abilities are insignificant and any appointment by the criterion of personal fidelity or affiliation with a clan outweighs the "usefulness of the business". This is due to the general attitude that new appointed agents will cope with their duties by default. Here, we can witness a negative personnel selection typical of the entire administrative hierarchy, from top to bottom. If, at one of the levels of administrative hierarchy a subordinate is chosen for a position by the criterion other than servility (e.g. expertise or remarkable skills), while fidelity is still the main criterion at all other levels, then a clash is almost inevitable and this staff member is very likely to be rejected by the entire system. No systematic recovery of the system will happen, this means that one non-servile agent is unable to oust all servile agents. This characteristic feature of a hierarchical administration system is manifested in the emergence of ineffectiveness spreading across the whole chain of administrative (informational) channels. However, why does not an effective decision possess a property to spread and eliminate ineffective ones? We suppose that the answer is "the weed principle", where a cultivated plant is easily crowded out by a weed, but the opposite effect, without proper care and agricultural processing, is hardly possible. A similar situation is typical of the hierarchical divisions of the administration system. This emphasizes the importance of administrative institutions at all levels of the economic system, especially at the level of public governance.

When economists and politicians talk about reformation of the administration system, one should realize the need and the scale of such changes and create a sequence of actions

to change the machinery of government, the system of training and staff turnover. These decisions should be commensurate with the tasks that the management system is intended to accomplish. If there is no such correspondence, or it will be violated during the so-called optimization of the machinery of government, reduced to a banal cut of expenses and the number of public officials, then this can compromise the governance process while increasing its dysfunction and reduce the overall quality of public administration. Thus, one can invest all their efforts to enhance the quality of the state apparatus, increase the effectiveness of its work, reduce the number of government officials and cut costs incurred in the decision-making process, but if all these measures are not associated with handling concrete development challenges, then it is hardly possible to generate an ideal administration model within the decrepit economic environment. Such a task is inadequate in its formulation and, therefore, its solution will not be effective.

Developing plans without academia involved, when the process of creation and justification of measures has no solid scientific basis, can lead to the fact that they will look good on paper, but their implementation will not yield the expected dividends, and under the worst-case scenario can even fail. A special obstacle is the reformation of administration implemented simultaneously with large-scale measures on the country's development while claiming that these measures cannot be taken without the new administration system introduced. In principle, such assessments can be fair and a new administration system is really a necessity, but the question is what kind of administration system is required, what elements, functions, personnel, decisions it implies, etc. The relevant link between these decisions and the parameters of economic development will determine the future assessment of the effectiveness of transformations of both the administration system and the economy at large.

Today, government regulation in the economy implies a change in the functioning of institutions. Thus, the management of institutional change turns into the most powerful regulation tool. Bureaucracy regulates itself in the first place creating new tasks and opportunities.

The problem of the constantly growing state apparatus is obvious. Moreover, all administration units are organized in such a way that the higher the hierarchical position, the higher the remuneration, since it is believed, on a priori grounds, that a higher position is occupied by the most worthy and knowledgeable agent. But this statement does not hold water. By virtue of their professional duties, middle-ranking officials, not to mention high-ranking ones, abstain from performing the role of performers, turning, with rare exceptions, into administrators. Knowledgeable performers, therefore, have extensive expertise which is applied on a daily, but not an occasional, basis.

In the bureaucratized systems, a job position is the major value, regardless of the fact that an agent holding the post may have a completely different labour motivation and

reasons behind these or that assessments. Such approaches are adopted by other elements of the administration system, in particular, the media, which makes it possible to control the interpretation of the assessments on air and on television as a whole. So, this is how massive information distortions in the interpretation of the current situation occur: ordinary people express their own opinions about the situation that are completely different from those voiced by high-ranking politicians and broadcast on television. Here arises the effect of cognitive dissonance or "desynchronization of reality".

Government officials look at the situation from the standpoint of the documents relevant to their work, for example, budget, collecting taxes, ensuring macrobalance in the economy, etc. Therefore, in order to balance the budget, they need, for example, to cut costs – this will be a positive outcome of their work. Institutionally, there are no other options, which means that the attitude can be changed through restructuring the basic rules, procedures and functions. If a cut in costs is needed, then privatization is one of the best ways out. In addition, when someone sells something, there emerges room for maneuver to appropriate part of the income earned as a result of the deal (corrupt deals during privatization). Undoubtedly, privatization is able to expand the private sector, but it will also help government officials to abdicate their responsibility. This regulation measure, therefore, is very beneficial to them. The real motives behind the process of privatization can be then disguised as enhancing competitiveness that allegedly will exert a positive effect on the economy, since tough competition usually causes a fall in prices and triggers an anti-inflationary reaction. Competition will restrict monopolies and moguls and stop prices from rising. However, such assessments are of a very general nature, they are vague and, therefore, they cannot be considered fair. Competition is organized and developed according to the rules and time frames. And these rules may not lead to the aforementioned restrictive effect, especially so competition – despite having an immanent property of degeneration (a rather quick movement towards monopoly) – depends on the initial economic structure.

Thus, not only labour, capital, resources and technology generate growth. The overall development effect is produced by not only the economic policy tools, including institutions (rules) being created and adapted, but also by the agents' behavioural models and the state of the main relevant functions of the system and administration. Moreover, in some cases (usually systemic reforms), this condition may be less dependent on the standard growth factors. In other words, the factors may be present, but the functions are not performed – and there will not be proper (expected) growth. And vice versa, the functions are perfectly fulfilled and backed up with resources, but if there is no sufficient generating factors, there will not be adequate economic growth. The cases listed above are, in many ways, theoretical outcomes for the system. In practice, we can see the following situation. If the functions are disorganised,

then elimination of these failure will require additional resources, which will weaken the factors. Consequently, *ceteris paribus*, it will likely slow down growth or, under appropriate conditions, plunge the system into crisis. The poorer the organization of the system, the easier it is for the system to face distress and the more severely functions are disorganized.

From the viewpoint of effective public administration, it is important not to list the directions and priorities of development, but to allocate resources for these purposes and correctly identify strategic alternatives, because strategic mistakes are fraught with the greatest losses. In addition, it is worth taking into account that macroeconomic measures can devalue the movement towards the realization of any priorities whatever correct and urgent they are.

Additional resources for the priorities can either be created or redistributed due to borrowing them from other alternative directions. Here arises the question of resources distribution between the so-called old and new alternatives (activities) which have to be developed all at once, especially given the interconnection between technologies, sectors and directions. In addition, there is the task of allocating resources between new and old types of activity which can also be linked and determinate each other.

Quantitative assessments can and have to be carried out, i.e. an economic policy planner should use calculations, otherwise, whatever justifications are accepted, they will have only rhetorical meaning and indicate nothing.

To create resources and allocate them in the Russian economy, it is necessary to establish the rules regarding their transfer from speculative and transactional sectors and the raw materials complex to the processing industry. To resolve this problem, it is required to restrict capital outflow to foreign countries; to take control of the purchase of Russian property by foreign agents, especially in the manufacturing sector; to create conditions (including institutions) for the emergence of long-term lending to the manufacturing industry considering its regional specificity and capital allocation; to regulate currency and other speculators to prevent Macmillan Gap; to finance the processing sectors not only from own funds, etc. The tax on monetary and financial transactions will also be of extensive use (similar to the Tobin tax) [3; 4; 10].

The set of measures of economic policy should be justified by assessing various impacts according to target areas and taking into account the dynamic changes in the economic situation. The results of such assessments should be reduced to the choice of measures or the replacement of the model of economic policy pursued, i.e. the replacement of basic regulatory measures with new ones that are able to guarantee the new quality of the economy.

The permanence of institutional change suffers from one weakness: it precludes the possibility to offer an accurate assessment of the regulatory tools producing the strongest and the minimal effect. Since the allocated resource has the decisive effect on development, the creation of resources

and their transfer from one sector to another seems to be a crucial process that ensures the dynamic capabilities of economic sectors and the entire system. The risk associated with doing business and the profitability of this activity, being correlated by the economic sectors under consideration, impose a peculiar rule (institution) determining the dynamics of resource distribution in the economy.

MANAGEABLE RESOURCE TRANSFER

The author's research conducted within the framework of Neo-Schumpeterian Economics [7; 8] indicate the following: when economy experiences an emergence of a new sector (combination), it sometimes draws a resource from previous combinations; sometimes it creates a new resource commensurate to its needs; and sometimes a new combination impedes its development stimulating the previous technological capabilities. Thus, being an analogue of new technology, a new sector requires a resource and can either weaken the old technologies or build them into new modes of production, thereby stimulating their application and prolonging their use under new circumstances [9].

Let us demonstrate the results of the computer simulation for an abstract economy, in which there are five sectors (combinations) characterized by a changing value of returns per unit of the resource expended, and there emerges a sixth sector (combination) that influences the distribution of resources between the previous sectors (combinations) and this new sector.

Every sector, or combination, can be associated with a particular technology or a set of technologies described by the given value of returns. The indicators of energy intensity, resource intensity (material intensity) and changes in value added per unit of the resource involved are the most important parameters of the manufacturability of this type of activity (sector, combination) [2; 9].

Fig. 1 shows a change in the value of returns per unit of the resource used for each of the five existing and the sixth emerging sectors.

As seen from Fig. 1, the profitability of the sixth combination is rapidly increasing, which, in theory, means crowding out all other sectors in favour of Sector 6. If we proceed

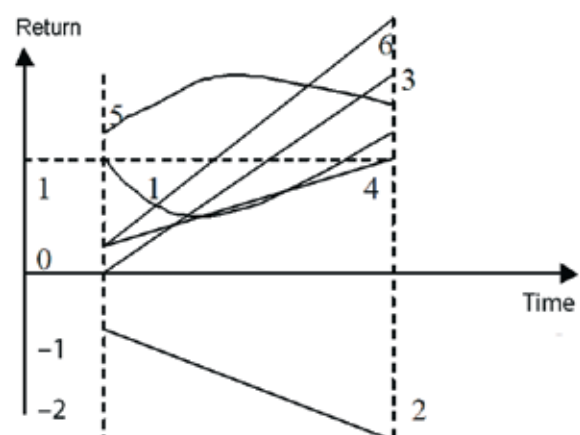


Fig. 1. Change in the value of returns in each economic sector (the figures indicate the sectors' numbers)

from the task that the economic system, represented by the five, and later six, sectors, seeks to maximize the amount of income generated from the activities, which it is engaged in (all institutions are subordinate to this very goal), then the overall result of resource allocation depends on the laws of changing the these sectors' returns, intersectoral communication system (which is beyond the scope of the current paper), the mapped technological levels of the sectors and the rules for their functioning. In our case, the second sector demonstrates an increase in negative returns, so it does not receive a resource and can be removed from the task of allocating available resources. However, in the case of the five existing and the sixth emerging sectors, the distribution in the remaining sectors is not that predictable. The axis of ordinates shows the resource received by the sector; the axis of abscissas shows the income generated by the whole economy consisting of the five existing sectors and the sixth emerging one. As a result of the computer simulation, we obtain the behaviour of the Sectors 1, 3, 4 and 5 for a 5-sector system and a 6-sector system with the same change in income from d_1 to d_2 (Fig. 2 and 3). Obviously, these characteristics are obtained for the given ratio of the returns in the sectors and for the present rule of the changes (see Fig. 1). Under other rules and with other ratios, the overall result of the distribution and the sixth sector's influence will be different. Based on the current approach, it is quite possible to

figure out what change is going to be for a specific economic system. The figures, in fact, present a map of the distribution and relative self-development of an economic system's elements with no effect of increasing resource.

We can see that the system's returns are increasing ($d_2 > d_1$), but with the emergence of Sector 6, the resource flowing to Sector 1 is not just decreasing (while it was growing before), but also shrinking in value in comparison with the situation preceding the emergence of Sector 6. At that, Sector 5 requires additional resources, but, with Sector 6 involved, it receives less resource and increases by a smaller amount. At the same time, Sector 6 displays an increase in resource. Sectors 3 and 4 demonstrate a reduction in resource for a 5-sector or 6-sector system. However, in a situation with five sectors, before sector 6 appears, the value of this resource is greater. Fig. 3 shows the situation where returns are increased by the same amount.

Let us look at a situation where the resource increases, say, from 100 to 110 units, and the return is 120 units, both before and after increasing the resource. The situation is equivalent, for example, to the discovery of a new deposit, which does not require large expenditures on development, or the implementation of large-scale technological changes (discoveries) that have been accumulated and now are being actively introduced making up a new resource for the system development (see Fig. 4).

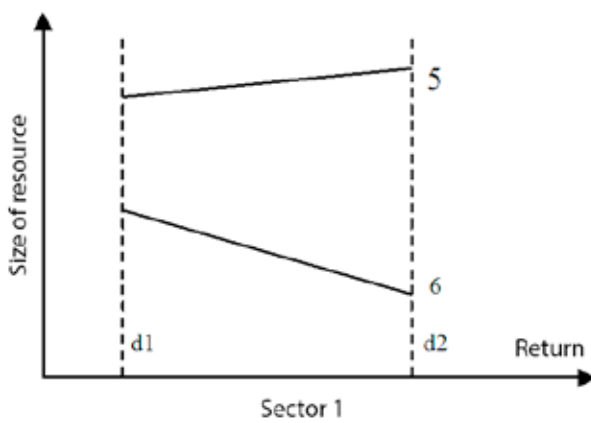


Fig. 2. Change in the resource for Sectors 1 and 5 in case of 5-sector and 6-sector systems (figures 5 and 6 respectively)

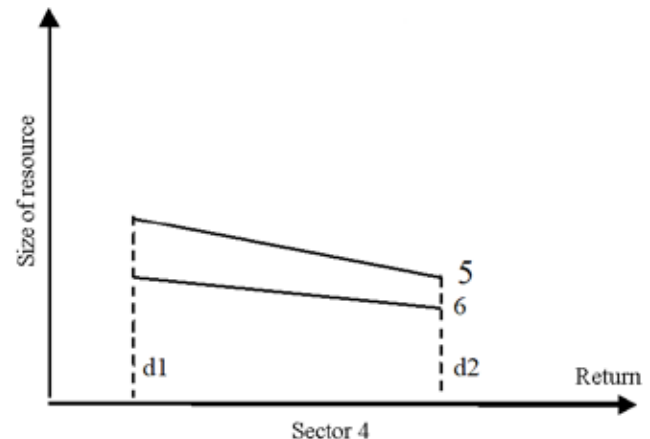
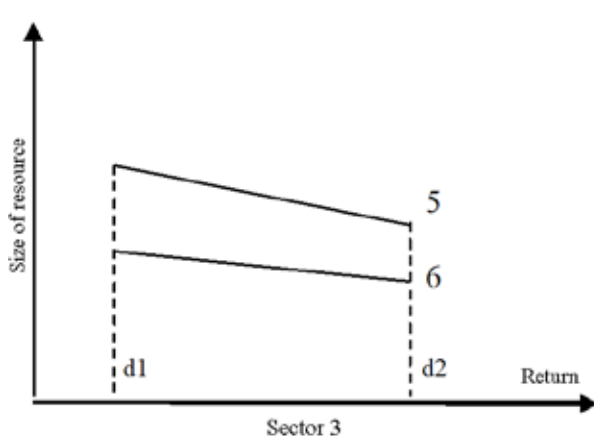
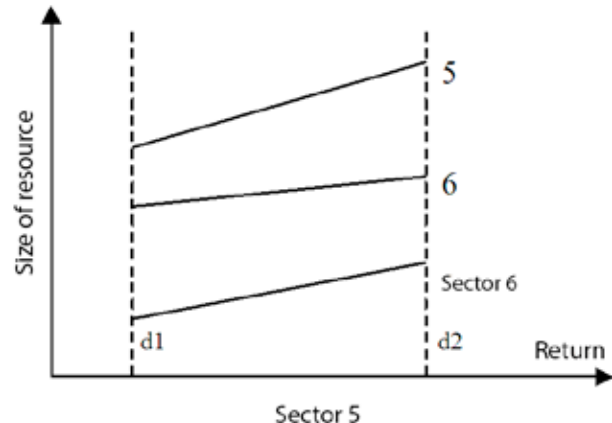


Fig. 3. Change in the resource for Sectors 3 and 4 in case of 5-sector and 6-sector systems (figures 5 and 6 respectively)

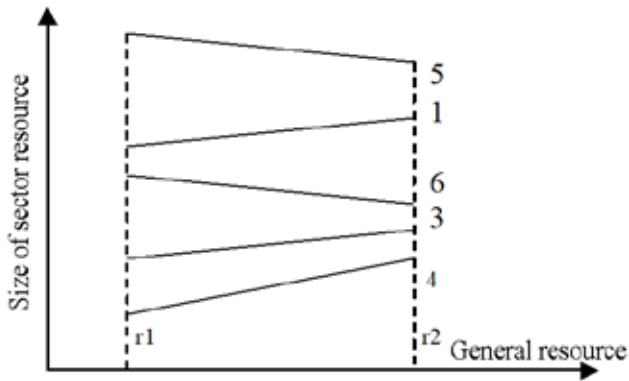


Fig. 4. Laws of resource change by sector depending on an increase in the total system resource

It appears that the emergence of Sector 6, with the expansion of the resource within the system, reduces the resource intended to Sector 5, while with the previous value of the total resource, the resource to sector 5 increased, and also enhances the resource to Sector 1 which decreased at the previous value of the total resource. The resource to Sectors 3 and 4 is growing in contrast to the foregoing situation where it was falling. Thus, Sector 6, while increasing the total resource in the system, changes the structure of its distribution in the standard set of economic sectors (combinations). Prior to the emergence of Sector 6, the five-sector system witnessed an increase in the resource to Sectors 1 and 5, a decrease in the resource to Sectors 3 and 4, and the system's returns increased from 110 to 120 units. Once sector 6 has emerged, Sector 5 was the only one that experienced an increase in the resource, while Sectors 1, 3 and 4 suffered from a decrease in the resource; the system's returns also increased from 110 to 120 units (Fig. 5).

It is noteworthy that Sector 5 previously absorbed the ever-expanding resource which increased along with the system's returns. Within a 6-sector system, Sector 5 is characterized by a decreasing resource, while Sectors 3 and 4, on the contrary, demonstrate a growing resource. Thus, if there is an increase in a system's resource, a new sector (combination) is capable of changing the previous laws of development of individual sectors even in the context of computer imitation (within the framework of solving an optimization task for the entire system – to obtain the greatest returns under given

laws of return for sectors). This is possible due to the general expansion of the system resource. The net impact of Sector 6 within the previous resource is shown in Fig. 2, 3, 5.

A similar distribution of resources, with the same growth in returns and the ratio between returns and risk, will occur in practice. In a similar way, technology influences resource allocation, which, in addition to the internal capabilities of the technology itself, is determined by the demand for the product manufactured using this technology. Thus, the ratio of profitability to risk across sectors affects resource transfers between them and sets the mode of economic evolution within a specific time period while acting as a sort of rule for regulating the transfer. The emerging structure, in turn, establishes the number of high-performance jobs, since technological renewal is determined by resource capabilities, including investments flowing into the sector [2; 5].

In case of Russia, a model of labour and capital transfer from processing (first sector) in favour of the transactional and raw materials (second) sector was obtained¹ (Figures 6, 7). It is worth mentioning that in order to analyse how it influences the transfer of resources, the ratio of risk and manufacturability was altered. In other words, these were institutional parameters of the sectors in their most aggregated form that were subject to assessment. However, such an approach makes it possible to work out a way to control the transfer of resources between the sectors and influence the growth of the entire economic system by means of regulatory methods (through institutional corrections).

As illustrated in Fig. 6, according to the computed model, the biggest change in gross value added in the processing sector is observed when the risk of doing business in this sector reduces by 10% and simultaneously the risk of doing business in the transactional and raw sector increases by 10%. This results in a significant outflow of capital and labour from the processing industry, which allows increasing the share of value added within the framework of this economic system consisting of two sectors. The correlation between risk and profitability in the processing sector is shown in Fig. 7.

¹The country's economy was represented by the two sectors, depending on the ratio between risk, profitability and overall manufacturability (for the capital transfer).

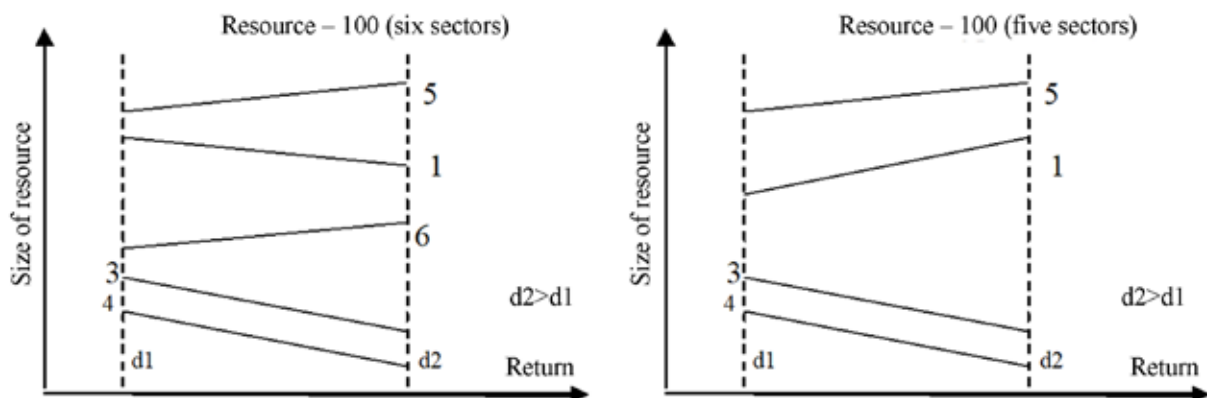


Fig. 5. Change in the resource by sector, with and without sector 6; returns increases from 110 (d1) to 120 (d2) units

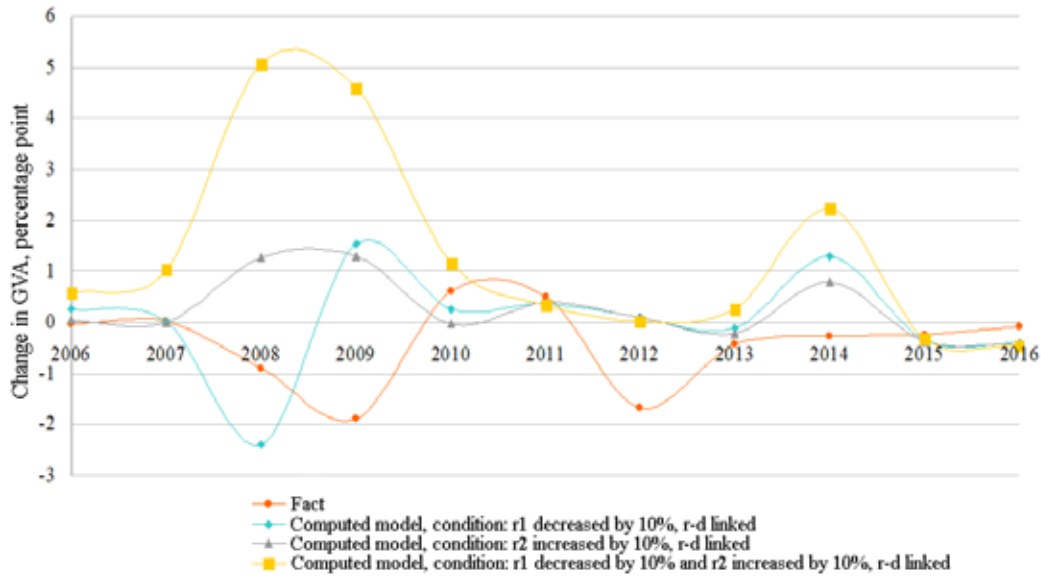


Fig. 6. Change in gross value added in the processing sector caused by resource transfers (measured in 2004 prices), depending on the system's institutional parameters (risk, profitability) (according to actual data for Russia – fact and the computed model from resource transfer)*

* Calculated by the author. The author expresses gratitude to a postgraduate of Perm State University Ye.N. Voronchikhina for participating in performing the calculations.

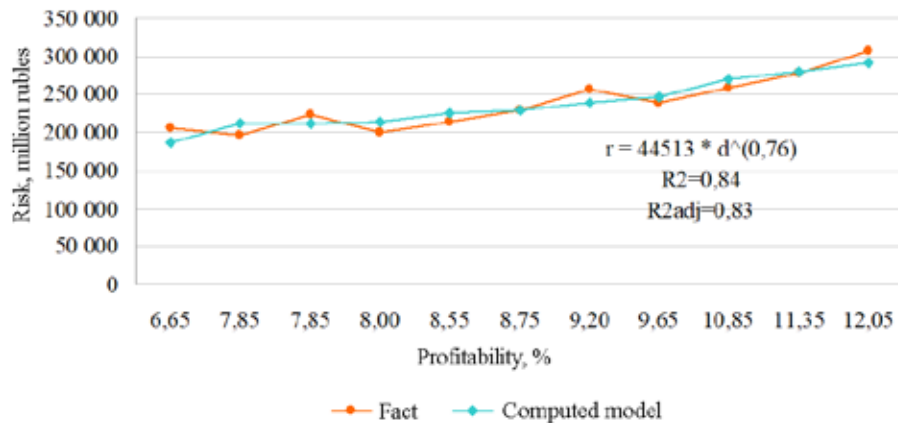


Fig. 7. Interrelation of risk and profitability in Russia's processing sector in 2006–2016
($y = 3,5 \times L^3 - 12,2 \times k^2 - 2214,9 \times L^2 - 33695 \times \gamma^2 - 6,7 \times k \times L \times \gamma$ $R^2 = 0,93$ $R^2_{adj} = 0,9$)

Consequently, by changing the proportion of risk and profitability, as well as by stimulating investment in advanced technology, thereby altering the structure of investment in old and new technology, it is possible to adjust the sectors' structure and their contribution to the overall dynamics of economic development.

Demand for new technology stems from the necessity to boost productivity and reduce production costs and release of labour which is replaced with capital ensuring mass production with a smaller number of employees involved. However, in a situation where labour costs are rather low (up to 20% in the structure of material costs) and there is a shortage of highly skilled personnel, is it really practicable to carry out such a replacement? Today, the mechanisms for training and retraining employees are slow and costly, and soon-to-be-retiring employees, due to the unwillingness to enter retirement, are quite reluctant to train newbies to occupy their positions. All the conditions indicated generate the labour market immobility and reduce the motivation

for introducing the latest technology. The fact that the domestic market is limited and characterized by a high share of imports also impedes industrial development, since in such a market there is no need for large batches, which restricts the demand for technological modernization and introduction of new technologies. In addition to the fundamental dependence emerging at the level of organization and maintenance of production, components and semi-finished products, import of technologies is expensive, which affects the price of final products and the state of further production processes throughout the entire value chain. Import technology wedges into this chain and is able to either modify it considerably, or make it dependent on itself as an element of this chain while increasing production and maintenance costs.

Sometimes, without having a possibility to create some sort of technology, it is easier to buy it for big money abroad and not to reinvent the wheel. However, success in technological development is possible if the acquired technology

can be adapted and embedded into the existing system while utilizing it to encourage the domestic technological development, teaching staff independently and improving this technology. High-performance working requires not only trained and highly-qualified personnel, but also appropriate technologies. The mere staff retraining, without an adequate rise in the technological effectiveness of the economy, will be hardly enough to guarantee high-performance working. Moreover, it is worth assuming that the objective of enhancing manufacturability is system-induced, and its achievement will lead to an increase in the share of high-performance jobs. Transfers of labour and capital predetermine the structural characteristics of the economic system development. As shown above, the overall manufacturability exerts a marked influence on the resource transfer. If there is a local task of creating high-performance jobs that are subjected to a very conditional assessment, this may cause significant distortions in the field of labour and technology development. Let us look at this situation in more detail.

HIGH-PERFORMANCE WORKING: "A TRAP OF SELF-DECEPTION" AND THE NEED FOR AUTOMATED PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEMS

The emergence of new technologies is associated with novelty. The source of changes and novelty is fundamental research (science), as well as demand for changes in the current technology with a view to enhancing the production efficiency (to provide savings and increase profit). Technology affects productivity, but this influence is not linear: with low manufacturability, productivity may improve, although usually it is rather low and, with growing manufacturability, it may decrease. It would seem that a more productive agent, other things being equal, should prevail in the market over a less productive agent. This is by no means always the case, therefore, supporters of evolutionary economics use the term "hyperselection" (superselection¹), which implies that natural selection mechanisms, according to which the most productive agent wins the market, do not work and the actual winner is an agent that cannot boast of the best performance. However, this is not only technology (determined by the state of funds, technical devices, organization methods, etc.) that affects labour productivity. Here, we can find the factors arising from labour itself, motivation and many other additional conditions. The alleged performance paradox, when productivity lags behind technological change over a long period of time, is not a stable ratio, since under modern conditions the rate of technological change is quite high and incomparable with that in the 19th or 20th centuries. The labour market adapts faster, training systems, in turn, also transform themselves and march in lockstep with such changes. We believe, this paradox will soon be removed from the economic agenda, despite the fact that there is a lag in new technology adaptation and

¹ Or G. Akerlof's adverse selection in the secondary markets (for example, the second-hand cars market, where the best quality is superseded by the worst product quality).

its development; technology becomes more sophisticated and requires more time to learn and organize its introduction. Due to this lag, as well as the existing strong motivational factors affecting productivity, it is not difficult to find explanation for a slow pace of adaptation and, accordingly, there is no paradox. It should be noted that a cumulative effect is typical of the sphere of technology. It is necessary to reach a critical mass of technological changes, as well as to modify the system of rules and technical infrastructure, so that this affects labour productivity. Productivity assessment by output, as well as by gross value added, is a very conditional indicator since the latter includes wage, profit and the tax portion of the income generated. Generating a certain number of high-performance jobs in the economy is an important political objective in Russia, however, the problem is reduced to suggesting a definition of the term and developing criteria for its evaluation. The aggregate approach applied (according to which productivity is estimated by value added per employee and compared with the average value, or by part of the value added, i.e. wage that is compared with the average wage for a region or country) does not seem to be an adequate way to measure the number of high-performance jobs.

Thus, in accordance with the decree of the Federal State Statistics Service (Rosstat) No. 665 of October 9, 2017, high-performance jobs are all jobs of an enterprise where the average monthly earnings exceed the established threshold value. For a number of OKVED² entries, this threshold value is average monthly earnings in the region (KOPQR), for other entries – average monthly earnings in Russia³. The current approach was widely criticized, but new proposals were limited to the application of value added to measure the number of high-performance jobs. The approach indicated a large amount of high-performance jobs created for the economy at large; at that, these numbers were overestimated in the transactional and raw materials sectors and underestimated in the processing industry and budget sectors. In principle, following this logic, high-performance jobs embrace a drug dealer, a manicurist, etc. It does not allow establishing the fact that the emergence of such jobs is associated with growing manufacturability. At the same time, wage rate is a very inaccurate indicator to be applied during the assessment.

Fig. 8 illustrates a quantitative evaluation of an increase in the number of high-performance jobs in Russia in 2012–2017, as well as the ratio of the number of high-performance jobs to the total number of people employed (according to the aforementioned methodology of Rosstat). It is noteworthy that in 2011–2017 the share of products of high-tech and knowledge-intensive sectors in Russia's GDP increased from approximately 20 to 22%. The increment in the number of high-performance jobs in 2015 and 2016

² OKVED stands for the Russian Standard Industrial Classification of Economic Activities.

³ The threshold value is indexed taking into account the consumer price index; for sole traders, it is the average revenue.

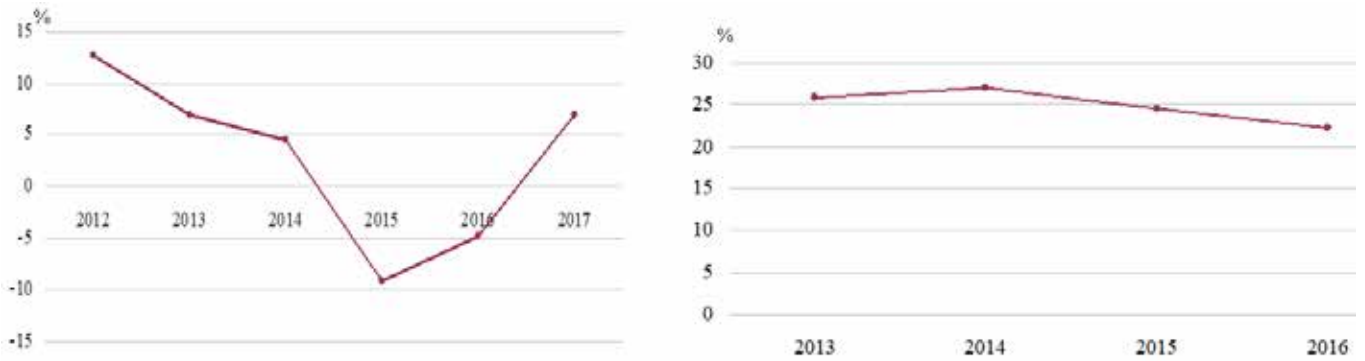


Fig. 8. The increment (left) and the share (right) of high-performance jobs in the Russian Federation in 2012–2017 calculated using the Rosstat method

Solution map for creating automated workplaces (AWP)

Sphere	Planning	Organization (following the results of functional modeling)	Motivation (normative base)	Control (computer-, network-based)
Production	<ol style="list-style-type: none"> Analysing the state of fixed assets and production infrastructure. Developing measures on saving resources: electricity, heating, water, compressed air, materials, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> Searching for reserves, dealing with production bottlenecks. Applying functional cost analysis (FCA). Optimization and invention. Cost saving program 	<ol style="list-style-type: none"> Regulations on bonuses for managers and employees on the fact of savings. Measures against violators and squanderers (according to the regulations) 	<ol style="list-style-type: none"> Raids, commissions, inspections (according to regulations and decrees). Performance cards at each AWP
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> Developing an active marketing plan. Schedule and plan for expanding of offensive marketing 	<ol style="list-style-type: none"> Sending inquiries and offers to prospective customers. Involving engineering and other departments. Advertising 	<ol style="list-style-type: none"> Regulations on remuneration for massive sales (contracts). Bonuses to departments for pre-contractual work 	<ol style="list-style-type: none"> Meeting minutes. Computer-based control of plans
Finance	<ol style="list-style-type: none"> Revising bonus regulations (including salary uplift and surcharge, double jobbing, etc.). Reducing social payments. Analysis of accounts receivable and accounts payable 	<ol style="list-style-type: none"> Calculating and analyzing financial and economic reporting; tax breaks. Developing debt reduction schedule 	Maintaining the motivation level by granting salary uplifts based on the results of savings measures	Financial and economic report to the general director and the board of directors on the results of the adopted program of financial growth
Human resources	<ol style="list-style-type: none"> Planning staff numbers needed for performing the work (starting from lower levels). Reducing staff numbers (starting from upper management levels). Planning transfers, retraining and double jobbing 	<ol style="list-style-type: none"> Developing proposals from departments. Renewal of fixed-term contracts (pensioners). Redistributing job responsibilities 	Preservation of jobs (including in case of changes in working conditions and increased job responsibilities)	HR management system (HR department), CEO (the board of directors) – personal control
Innovation	<ol style="list-style-type: none"> Quarterly plan for searching innovative products. Participation of engineering staff in the work of the marketing service, technological and other innovation 	<ol style="list-style-type: none"> Creating temporary target groups (TTG), etc. Identifying the products that are subjected to FCA. Speeding up R&D, etc. 	Remuneration based on the results of achieving the TTG goals, introducing innovation, FCA, reducing the time required to develop documentation, etc.	<ol style="list-style-type: none"> Work of target groups. The work of FCA groups – controlling the chief engineer and technologist. The timeline of R&D is controlled by the chief designer

was negative, and the share in the total number of people employed decreased¹.

The table contains the main management functions and spheres of application (production, marketing, finance, human resources, innovation) and presents possible solutions when creating automated workplaces. This is the level of automation and robotization of workplaces and decision-making processes and system management that will characterize its manufacturability and indicate the presence of high-performance jobs. For instance, if a smokehouse operator reduces the time required for preparing meat from 8 to 2 hours, then it is a high-performance job. But if we smoked meat for 12 or 24 hours and then were selling all the batch throughout the year and received high profits and wage due to prevailing market conditions so that the current value was higher than the average wage or gross added value, should we consider such a job to be high-performance? We assume that in this case the answer is negative, emphasizing the significance of the problem of measuring and accounting which underlies all the accountancy, the fairness of economic policy evaluations, as well as the potential of further government decisions.

Thus, the task of enhancing labour productivity should not be reduced to reporting and measurement, turning it into a "bureaucratic report" on increasing the number of such jobs when reducing overall manufacturability in sectors exhibiting a rise in labour productivity. Indeed, productivity growth can occur with a fall in the technological level of production due to the exhaustion of factors, i.e. extensively. Such a mode of creating high-performance jobs contravenes the logic of the technological development according to which the technological level is expected to rise initiating a natural need for new jobs with increased productivity. At that, high-performance jobs are not characterized by wage or profit, which are usually typical of such jobs, but by the level of automation and mechanization of work, the speed of performing basic functions with a useful output of the product while reducing costs incurred in each function. Such perception of high-performance jobs dramatically changes the approach to its measurement producing further interpretations of the policy on boosting productivity and creating jobs. There are two principal avenues here: 1) creating and improving automated production management systems (APMS) on the basis of functional modelling and 2) increasing the share of automated workplaces in the industrial sphere and auxiliary management structures, en-

¹ According to the Business Russia report, which evaluated high-performance jobs by value added in relation to the average value, in 2015 and 2016 the increment was positive. The problem is that such an approach produces only a rough idea of what exactly a high-performance job is. To be more precise, it gives absolutely no idea of that, but instead giving rise to an acute problem what kind of job can be considered high-performance. Of course, the automation level of workplaces can be calculated separately. But then, what is the point of providing such statistics for making state decisions, if a drug baron or a catwalk model are more productive than a professor.

hancing the application of digital technologies as a way to raise productivity of the informational-communicational infrastructure.

In Russia, the development of automated workplaces and production management systems is impeded by the following factors:

- 1) unstable financial situation, lack of demand, high costs;
- 2) depreciation of production assets;
- 3) high median age of workers, insufficient influx of young specialists, problems with retraining of workers;
- 4) a falling level of training and expertise of organizations' staff;
- 5) poor state technological policy regarding industrial enterprises;
- 6) neglecting the structure of the market, cheap labour, expensive, worn out or imported capital;
- 7) a lack of control over import purchases in all areas of production, transport and construction, including microelectronics and digital systems;
- 8) a lack of an integrated approach to the creation of APMS (AWP included) – unification and accounting requirements.

When resolving the problem, there is little use in an ill-conceived, analytically unreasonable economic policy based on provisional measurements that do not allow grasping the real state of the system. The creation of high-performance jobs in the public administration system involves not just an administrative reform with vague objectives of "digitalization" of decision-making, but an increase in the analytical substantiation of the very decisions using a different quality of the information infrastructure that serves the preparation and implementation (monitoring) of such decisions.

Fig. 9 shows the general logic of creating automated workplaces which arises from the need to fulfil relevant functions. At that, it is taken into account that in the future the number of the functions can increase whereas the costs incurred in their performance reduced. This will boost the efficiency of production and management and release labour causing a need for additional capital that will be spent, among other things, on the creation of new AWP. Thus, if there is a critical mass of such workplaces, the demand

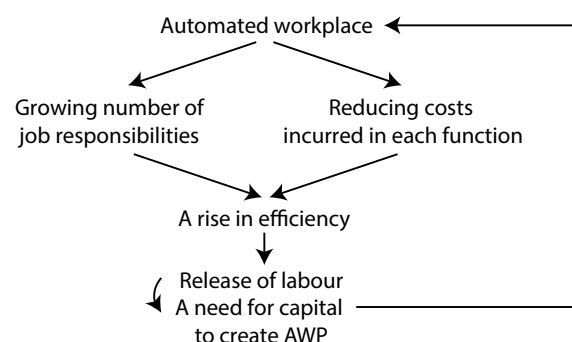


Fig. 9. The role of automated workplace

for AWP grows, i.e. there appears a certain multiplier affecting their creation. The main reason behind an expanding demand for AWP is an urge to improve the economy's competitiveness. An automated production management system is established, if there is a certain number of automated workplaces. One of the promising directions for development is unmanned production which is controlled remotely and engages robots and computer systems, mainly due to the control function rather than management in the broad sense of the word. Fully automated production systems and factories are already functioning in the most developed countries. At the same time, productivity of such factories can also vary. Consequently, there is a need to assess productivity of such enterprises, but it is impossible to do this based on the data on wage and value added.

To sum up, a high-performance workplace should be evaluated according to a different system of accounting and measurement rules, focusing on the level of automation of this workplace and the assessment of its functional efficiency through this level. This will significantly shift the paradigm of both public administration while setting goals and selection of methods for achieving them.

Our analysis confirms that there exists "a trap of self-deception", where something characterized by low automation, mechanization and robotization is mistakenly believed to be highly productive. Creating new jobs is the task resolved by demand and the initial manufacturability of the economic system, the ratio between the size of investment in one high-performance workplace and the size of returns. This is also a problem of substituting labour with capital, as well as releasing and allocating labour resources in other economic sectors. This immediately initiates the task of managing resource transfer that requires the state institutions to influence the ratio of risks to returns determining this transfer between sectors. New elements of the public administration system, therefore, should embrace measurement, accounting and evaluation institutions, as well as mechanisms to influence the distribution of resources and the creation of new forms and types of labour.

CONCLUSION

Let us underline the following statements obtained during the analysis.

First, functional failures of public administration are able to significantly reduce efficiency due to the fact that over the past decades the method of institutional corrections has become one of the major ways for implementing permanent economic transformations. Bureaucratic interference alters the target public utility function which should prevail over economic policy measures, bringing its own attitudes to it, whereas inefficiencies inherent in the government system affect the analytical level of government decisions and economic development.

Second, the emergence of a new combination (innovation, new technology, etc.) distributes a resource between old and new opportunities in such a way that it is possible to establish the overall result on the basis of the scope and content of new combinations. Resources can be distributed in such a way that the old combinations will also receive a renewed impetus, i.e. they will not be ruined running counter to the principle of "creative destruction". Managing the distribution of resources between sectors is possible through the influence on the system of regulations (institutions) that predetermine the ratio of risks to returns.

Third, high-performance jobs are not those generating the highest wage or creating value added; one should distinguish between the content (source) of this wage and value added. As a consequence, it is relevant to alter the method for recording such jobs, which can regulate both the very task of creating them and changing the measures of stimulation policy.

The tasks of public administration are integral to the content of administration itself, since there is a correlation between the controlling influence and the change of the object. Evaluations, measurements and patterns arising while managing resource transfers determine the intensity of the public administration tools applied. Even the sequence of application of these tools can exert a substantial influence on the parameters of the functioning of the economy.

Библиографическая ссылка: Сухарев О.С. Государственное управление: институты, перелив ресурсов, рабочие места // Управлениец. 2018. Т. 9. № 5. С. 11–25. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-2.

For citation: Sukharev O.S. Public Administration: Institutions, Resource Transfer, Jobs. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 11–25. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-2.

Источники

1. Абалкин Л.И. Россия: поиск самоопределения. М.: Наука, 2005.
2. Белкин В.Д. Избранные труды: в 3 т. М.: ЦЭМИ РАН, 2015.
3. Глазьев С.Ю. Семь сценариев для России // Стратегические приоритеты. 2017. № 1(13). С. 101–105.
4. Глазьев С.Ю. Стабилизация валютно-финансового рынка как необходимое условие перехода к устойчивому развитию // Экономика региона. 2016. № 2. С. 28–35.
5. Маевский В.И. 1992: шоковая терапия и теория В.Д. Белкина // 1991 год – поворот в мировой и российской истории: сб. материалов конф.: под ред. С.Ю. Глазьева и А.Ю. Полунова. М.: МГУ, 2017. С. 190–193.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экон. книги «Начала», 1997.
7. Сухарев О.С. Теория реструктуризации экономики. М.: Ленанд, 2016.
8. Сухарев О.С. Экономический рост, институты и технологии. М.: Финансы и статистика, 2014.
9. Сухарев О.С. Эволюционная экономическая теория институтов и технологий. М.: Ленанд, 2017.
10. Татаркин А.И. Региональная направленность экономической политики Российской Федерации как института пространственного обустройства территорий // Экономика региона. 2016. Т. 12. Вып. 1. С. 9–27.
11. Татаркин А.И. Теоретическая основа института саморазвития социально-экономических систем // Т. 4: Институты современной экономики / под ред. А.Е. Городецкого: в 4-х т. СПб.: Алетейя, 2015. С. 87–159.
12. Asatryan Z., Heinemann F., Pitlik H. Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy // European Journal of Political Economy. 2017. Vol. 48. P. 128–143.
13. Ayal E., Karras G. Bureaucracy, investment, and growth // Economics Letters. 1996. Vol. 51. No. 2. P. 233–239.
14. Buchanan J., Tullock G. Public and Private Interaction Under Reciprocal Externalities // The Public Economy of Urban Communities. Washington, DC: Resources for the Future, 1965. P. 52–73.
15. Jordan G.-M., Borges M. Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works // World Development. 2018. Vol. 105. P. 171–188.
16. Krueger A. Government Failures in Development // Journal of Economic Perspectives. 1990. Vol. 4. No. 3. P. 9–23.
17. Krueger A. Importance of General Policies to Promote Economic Growth // World Economy. 1985. Vol. 8. No. 2. P. 93–108.
18. Niskanen W. The Peculiar Economics of Bureaucracy // The American Economic Review. 1968. Vol. 58. No. 2. P. 293–305.
19. Olson M. The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force // Journal of Economic Literature. 1996. Vol. 34. P. 72–96.
20. Thompson J. Participatory approaches in government bureaucracies: Facilitating the process of institutional change // World Development. 1995. Vol. 23. No. 9. P. 1521–1554.

References

1. Abalkin L.I. *Rossiya: poisk samoopredeleniya* [Russia: the search for self-determination]. Moscow: Nauka, 2005.
2. Belkin V.D. *Izbrannyye trudy: v 3 tomakh* [Selected works: in 3 volumes]. Moscow: TsEMI RAN, 2015.
3. Glaz'ev S.Yu. *Sem' stsensariyev dlya Rossii* [Seven scenarios for Russia]. *Strategicheskie prioritety – Strategic Priorities*, 2017, no. 1(13), pp. 101–105.
4. Glaz'ev S.Yu. *Stabilizatsiya valyutno-finansovogo rynka kak neobkhodimoe uslovie perekhoda k ustoychivomu razvitiyu* [Stabilization of the currency and financial market as a prerequisite for the transition to sustainable development]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, 2016, no. 2, pp. 28–35.
5. Maevskiy V.I. 1992: *shokovaya terapiya i teoriya V.D. Belkina* [1992: shock therapy and theory of V.D. Belkin]. *Sbornik materialov konferentsii «1991 god – povorot v mirovoy i rossiyskoy istorii»; pod red. S.Yu. Glaz'eva i A.Yu. Polunova* [1991 is a turn in the world and Russian history. Proc. of conf. S.Yu. Glaz'ev and A.Yu. Polunov (eds.)]. Moscow: MSU, 2017. Pp. 190–193.
6. Nort D. *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy]. Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala», 1997.
7. Sukharev O.S. *Teoriya restrukturizatsii ekonomiki* [Theory of economic restructuring]. Moscow: Lenand, 2016.
8. Sukharev O.S. *Ekonomicheskii rost, instituty i tekhnologii* [Economic growth, institutions and technologies]. Moscow: Finansy i statistika, 2014.
9. Sukharev O.S. *Evolyutsionnaya ekonomicheskaya teoriya institutov i tekhnologii* [Evolutionary economic theory of institutions and technologies]. Moscow: Lenand, 2017.
10. Tatarkin A.I. *Regional'naya napravlenost' ekonomicheskoy politiki Rossiyskoy Federatsii kak instituta prostranstvennogo obustroystva territoriy* [Regional orientation of the economic policy of the Russian Federation as an institution for spatial development of territories]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, 2016, vol. 12, no. 1, pp. 9–27.
11. Tatarkin A.I. *Teoreticheskaya osnova instituta samorazvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem* [Theoretical basis of the institute of self-development of socio-economic systems]. In: Gotodetskiy A.Ye. (ed.). *Instituty sovremennoy ekonomiki. T. 4*. [Institutions of Modern Economy: vol. 4]. St. Petersburg: Aleteyya, 2015. Pp. 89–160.
12. Asatryan Z., Heinemann F., Pitlik H. Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. *European Journal of Political Economy*, 2017, vol. 48, pp. 128–143.
13. Ayal E., Karras G. Bureaucracy, investment, and growth. *Economics Letters*, 1996, vol. 51, no. 2, pp. 233–239.
14. Buchanan J., Tullock G. Public and Private Interaction under Reciprocal Externalities. In: *The Public Economy of Urban Communities*. Washington, DC: Resources for the Future, 1965. Pp. 52–73.
15. Jordan G.-M., Borges M. Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 2018, vol. 105, pp. 171–188.
16. Krueger A. Government Failures in Development. *Journal of Economic Perspectives*, 1990, vol. 4, no. 3, pp. 9–23.
17. Krueger A. Importance of General Policies to Promote Economic Growth. *World Economy*, 1985, vol. 8, no. 2, pp. 93–108.
18. Niskanen W. The Peculiar Economics of Bureaucracy. *The American Economic Review*, 1968, vol. 58, no. 2, pp. 293–305.
19. Olson M. The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force. *Journal of Economic Literature*, 1996, vol. 34, pp. 72–96.
20. Thompson J. Participatory approaches in government bureaucracies: Facilitating the process of institutional change. *World Development*, 1995, vol. 23, no. 9, pp. 1521–1554.



► **БАЛАЦКИЙ Евгений Всеволодович**

Доктор экономических наук,
профессор, директор центра
макрэкономических исследований;
главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН

Финансовый университет
при Правительстве РФ
109456, РФ, г. Москва,
4-й Вешняковский проезд, 4
Тел.: (499) 277-39-65
E-mail: evbalatsky@inbox.ru



► **ЕКИМОВА Наталья Александровна**

Кандидат экономических наук,
доцент, ведущий научный сотрудник
центра макроэкономических
исследований

Финансовый университет
при Правительстве РФ
109456, РФ, г. Москва,
4-й Вешняковский проезд, 4
Тел.: (499) 277-39-65
E-mail: n.ekimova@bk.ru



► **ЮРЕВИЧ Максим Андреевич**

Младший научный сотрудник
центра макроэкономических
исследований

Финансовый университет
при Правительстве РФ
109456, РФ, г. Москва,
4-й Вешняковский проезд, 4
Тел.: (499) 277-39-65
E-mail: maksjuve@gmail.com

Немонетарные факторы в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики: пересмотр стратегии регулирования инфляции*

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли немонетарных факторов в формировании инфляционных процессов, а также их места в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики России. В рамках системы государственного управления анализируется эволюция теории инфляции: от классических представлений до изучения инфляционных волн в увязке с системными циклами накопления капитала Дж. Арриги. Показано неуклонное возрастание значимости немонетарных факторов в инфляционных процессах. Данный факт предполагает пересмотр аналитических инструментов моделирования инфляции в системе государственного регулирования. В качестве оперативного инструмента мониторинга и прогнозирования инфляции предложено формирование группы маркерных немонетарных факторов, обладающих предиктивными свойствами по отношению к индексу потребительских цен, а соответственно и цен на товары потребительской корзины; приведена процедура отбора значимых факторов. Определено место немонетарных факторов инфляции в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики и возможные каналы их воздействия на конечный показатель инфляции. Сделан вывод о бесперспективности построения универсальной модели инфляции из-за постоянно меняющегося состава немонетарных факторов, их значимости в развитии инфляционных процессов. Обосновывается тезис о необходимости пересмотра Банком России нынешней доктрины инфляционного регулирования. Предлагается регулирование, основанное на принципе «скользящего моделирования» при оценке влияния монетарных и немонетарных факторов на размер инфляции.

ВВЕДЕНИЕ

Поддержание ценовой стабильности – одна из ключевых задач денежно-кредитной политики (ДКП) Банка России, поскольку низкая и устойчивая инфляция является залогом не только экономического роста, но и социального благополучия общества. Основным каналом воздействия на цену денег в экономике при реализации режима инфляционного таргетирования является процентная ставка, воздействуя на которую Банк России влияет на принятие экономическими агентами решений о потреблении, сбережении и инвестировании денежных средств, а в конечном счете – на показатели экономической активности и уровень инфляции. Фактически основным каналом воздействия на инфляционные процессы при таком подходе являются монетарные факторы (денежная масса, ключевая ставка, норма резервирования и т.п.). Однако не менее значимое влияние на инфляцию оказывают и немонетарные (автономные от ДКП) факторы, риски которых распределены по различным секторам экономики.

Цель статьи состоит в определении механизмов государственного управления на основе анализа произошедших за последние десятилетия изменений приоритетов и детерминант в формировании инфляционных процессов.

Отмеченные сдвиги сказываются на изменении относительной роли монетарных и немонетарных факторов инфляции, что в свою очередь ведет к изменению всей аналитической парадигмы моделирования и управления ростом цен в национальной экономике. Новизна работы заключается в обосновании тезиса, согласно которому монетарные факторы инфляции со временем из основных превратились во второстепенные, а немонетарные фак-

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ на 2018 г. (тема «Методика оценки влияния немонетарных факторов на динамику инфляции», шифр АААА-А18-118052490081-5).

Non-Monetary Factors in the Monetary Policy Transmission Mechanism: Revision of the Inflation Management Strategy

Abstract

The article studies the role of non-monetary factors in the formation of inflationary processes and their place in the monetary policy transmission mechanism in Russia. The authors analyse the evolution of the theory of inflationary processes within the framework of the public administration system: from the classical ideas of inflation as an exclusively monetary phenomenon to the study of inflationary waves in conjunction with the system cycles of Arrighi's capital accumulation. The steady increase in the importance of non-monetary inflation factors requires a revision of the applied analytical tools for modelling inflation. For these purposes, we suggest forming a group of marker non-monetary factors with predictive properties in relation to the consumer price index (CPI), and, accordingly, the prices of consumer goods basket. The article presents the procedure for selecting such factors. It determines the place of non-monetary inflation factors in the monetary policy transmission mechanism and possible channels of their impact on the final rate of inflation. We conclude that it is impossible to build a universal model of inflation due to the constantly changing composition of non-monetary factors and their contribution to the development of inflationary processes. The authors substantiate the thesis about the need to apply the principle of "sliding modeling" to assess the impact of monetary and non-monetary factors on the rate of inflation by constantly updating the analytical structure describing the dynamics of the CPI.

торы, наоборот, из вспомогательных в доминирующие, что с неизбежностью ведет к необходимости пересмотра стратегии Банка России по регулированию инфляционных процессов и управлению рисками, порождаемыми немонетарными факторами.

ТЕОРИЯ ИНФЛЯЦИИ: ИСТОРИЧЕСКИЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ

За долгие годы анализа инфляционных процессов мировая экономическая мысль накопила внушительное количество различных подходов к оценке инфляции, в соответствии с которыми и формировались многие современные идеи. Главным образом они находят свое выражение в рамках двух доминирующих теорий и их модификаций – кейнсианства и монетаризма. Кратко остановимся на ключевых этапах развития представлений об инфляции и о факторах, вызывающих ее.

Свое начало дискуссия об инфляционных процессах берет в *количественной теории денег*, представители которой (А. Смит, Д. Локк, Дж. С. Милль, И. Фишер и др.) рассматривали увеличение денежной массы в качестве единственной причины роста цен, в то время как все остальные факторы, влияющие на обесценение денег, с точки зрения их воздействия на денежную массу в обращении. Фактически классическое (а позже и неоклассическое) направление экономической теории рассматривало инфляцию исключительно как денежный феномен. Данное объяснение механизма инфляции являлось доминирующим до 30-х годов XX века.

Противовесом денежному подходу стала *кейнсианская модель инфляции*, в которой произошел отказ от жесткой привязки уровня цен к денежной массе, а в качестве факторов инфляции стали выступать показатели, значение которых ранее недооценивалось (рост цен на факторы производства, влияние монополий и др.). Кроме того, возможное воздействие инфляции на экономику Дж. М. Кейнс рассматривал с точки зрения загруженности про-

► **Yevgeny V. BALATSKY**
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Director of the Centre for Macroeconomic Research; Chief Researcher of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences

**Financial University
under the Government
of the Russian Federation
109456, RF, Moscow,
4th Veshnyakovsky Road, 4
Phone: (499) 277-39-65
E-mail: evbalatsky@inbox.ru**

► **Natalya A. YEKIMOVA**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Leading Researcher of the Centre for Macroeconomic Research

**Financial University
under the Government
of the Russian Federation
109456, RF, Moscow,
4th Veshnyakovsky Road, 4
Phone: (499) 277-39-65
E-mail: n.ekimova@bk.ru**

► **Maksim A. YUREVICH**
Junior Researcher of the Centre for Macroeconomic Research

**Financial University
under the Government
of the Russian Federation
109456, RF, Moscow,
4th Veshnyakovsky Road, 4
Phone: (499) 277-39-65
E-mail: maksjuve@gmail.com**

Ключевые слова

НЕМОНЕТАРНЫЙ ФАКТОР
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ИНФЛЯЦИЯ
ТРАНСМИССИОННЫЙ МЕХАНИЗМ
ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Keywords

NON-MONETARY FACTOR
PUBLIC ADMINISTRATION
INFLATION
TRANSMISSION MECHANISM
MONETARY POLICY

JEL classification

E12, E27, E52, E58

изводственных мощностей: подлинная (галопирующая) инфляция имеет место только при росте эффективного спроса в условиях полной занятости; в противном случае речь идет о полуинфляции (ползучей, умеренной инфляции), которая оказывает скорее положительный эффект на экономику, снижая уровень безработицы.

Дальнейшее развитие идеи Кейнса получили в трудах английского экономиста А. Филлипса, установившего эмпирически обратную зависимость между уровнем безработицы и инфляцией («кривая Филлипса») в модели макроэкономического равновесия Дж. Хикса и Э. Хансена для закрытой экономики (модель IS-LM), увязывающей такие макроэкономические величины, как процентная ставка, денежная масса, уровень цен, спрос на деньги и товары, производственный уровень экономики, а также в модели Манделла–Флеминга для открытой экономики (модель IS-LM-BP), отражающей краткосрочную взаимосвязь между внутренней ставкой процента, номинальным обменным курсом и совокупным выпуском.

70-е годы XX столетия охарактеризовались резким падением авторитета кейнсианства и развитием нового витка дискуссии о природе инфляции между структуралистами и монетаристами. В определяющей степени это было вызвано усилением инфляции в ведущих капиталистических странах мира как реакции на применение кейнсианских мер стимулирования производства. Фактически это вылилось в спор о том, является ли рост цен инфляцией издержек или спроса.

Основоположителем *монетаристской теории* является М. Фридман, выдвинувший принцип нейтральности денег, согласно которому увеличение денежной массы не влияет на экономический рост, а ведет лишь к усилению инфляции [31]. Данный принцип был развит в работах других монетаристов. В частности, М. Сидрауски предположил, что деньги не просто нейтральны, а супернейтральны, поскольку оказывают только ликвидную услугу населению, сокращая время покупки и увеличивая тем самым его благосостояние [40]. Идеи монетаристов, воплощенные в режиме денежного таргетирования, получили широкое распространение в развитых странах (Германия, Швейцария, Япония, Канада и др.). Однако на практике всего после нескольких лет применения данного режима страны-лидеры отказались от политики денежного таргетирования и стали использовать денежные агрегаты только в качестве индикативных показателей, информирующих о развитии детерминант спроса на деньги. Кроме того, современные монетаристы (С. Уильямсон, Р. Райт, Р. Лагос, Г. Рошето и др.) не столь категоричны в представлении инфляции как монетарного феномена и выделяют целый ряд немонетарных факторов (военные действия, социальные потрясения, неэффективная внешняя политика государства и др.), которые, по их мнению, могут существенно влиять на инфляционные процессы в экономике.

Современное воплощение монетаризма выражается в фискальной теории инфляции, сторонники которой

увязывают ее высокий уровень с большим дефицитом бюджета [27], а также в ее модификации в виде теории сеньоража и инфляционного налога. Основным направлением исследования инфляционных процессов в рамках данной теории является изучение прямого и обратного влияния инфляции на состояние фискального баланса (эффекты Оливейры-Танзи и Патинкина), а также эффекта непропорционального налогообложения, когда прогрессивная система налогообложения в условиях высокой инфляции стимулирует развитие теневого сектора, провоцируя тем самым еще больший рост цен [28; 35].

Структуралисты, как сторонники инфляции издержек, в качестве причин роста цен рассматривают различные диспропорции в структуре спроса. Первоисточком данной концепции считается модель несбалансированного роста У. Баумоля, согласно которой всевозможные финансовые проблемы (в том числе и инфляция) объясняются разными возможностями для технологического прогресса в различных отраслях экономики [6]. Дальнейшее развитие структуралистский подход получил в так называемой «скандинавской модели инфляции» (О. Аукруст, Е. Едгрэн, К. Факсен, К. Однер), в которой изучалась зависимость уровня цен в странах с фиксированным валютным курсом от структуры товарного рынка, а именно разделения производимых в стране товаров на экспортные и для внутреннего пользования [33]. Современные структуралисты (Л. Тейлор, Дж. Оливер) в качестве причин инфляции видят асимметрию цен, которая проявляется в их эластичности только в сторону повышения, а также инерционную составляющую, связанную с ригидностью относительных цен и производственной структуры [6].

Формирование *институционализма* внесло свои коррективы в развитие инфляционных теорий, добавив к экономическим детерминантам инфляции политическую составляющую. Данный подход основан на предположении о том, что существующие в обществе правила и нормы поведения (как формальные, так и неформальные) оказывают существенное влияние на экономические, в том числе и инфляционные, процессы [9; 13]. К перечню рассматриваемых ранее факторов инфляции добавились такие институциональные детерминанты, как степень независимости центральных банков от правительства и оппозиции финансового сектора инфляции, издержки формирования новых институтов, уровень монополизации рынка, негибкость рынка труда и др.

Своеобразным симбиозом рассмотренных ранее институциональной, структуралистской и фискальной теорий инфляции является *«конфликтная» теория инфляции* (концепция «общественного согласия»). Зародившись в среде социологов в конце 70-х годов XX века [32], данная теория получила широкое распространение среди экономистов (Т. Вайскопф, А. Хиршман, Р. Пребиш, М. Аглиетта, Ж. Сапир и др.), рассматривающих инфляционные процессы как выражение социального конфликта и борьбы за перераспределение национального дохода [7; 15].

Современная экономическая наука изучает инфляционные процессы уже не только в контексте кратко- или среднесрочного прогнозирования, но и с точки зрения движения экономических систем от одного равновесного состояния к другому (так называемые инфляционные волны). При этом неравномерность приростов цен во времени рассматривается в увязке с системными циклами накопления капитала Дж. Арриги, а также с появлением новых форм и инструментов контроля над рынками и политики государства (например, эволюция финансовых инструментов от простых ценных бумаг до современных деривативов) [15].

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на различия в подходах к изучению инфляционных процессов, большинство современных теорий рассматривает инфляцию как результат взаимодействия монетарных и немонетарных факторов. При этом, как мы могли убедиться, значимость немонетарных факторов неуклонно росла по мере усложнения не только экономической, но и социальной структуры общества. На текущий момент в формировании инфляционных процессов изучается влияние достаточно большого количества немонетарных факторов, которые требуют определенной систематизации и классификации. Ниже мы кратко рассмотрим имеющиеся на сегодняшний день подобные исследования.

НЕМОНЕТАРНЫЕ ФАКТОРЫ: КРАТКИЙ ОБЗОР ИДЕЙ

Значимость немонетарных факторов инфляции многократно подтверждалась российскими и зарубежными экономистами. Ученые рассматривали множество экономических и неэкономических явлений, которые в конечном счете приводили к росту цен в национальном или мировом хозяйстве.

Так, сильное влияние немонетарных факторов на формирование инфляции в США и Великобритании было обнаружено с начала 1960-х годов [29]. Это вынудило государственных регуляторов корректировать набор инструментов воздействия на инфляционные процессы. В другой работе доказано, что уровень инфляции в Уганде в 1994–2005 гг. в значительной степени зависел как от денежных, так и от неденежных факторов (бюджетный дефицит, обменный курс) [36]. Немонетарный характер инфляции в России, не зависящий от динамики денежной массы, отмечается в период 2015–2016 гг. [11]. При этом в качестве определяющих инфляцию выделяются такие факторы, как тарифы естественных монополий, состояние фискального баланса, рост цен на мировых рынках, инфляционные ожидания, международные санкции и др.

В результате проводимых в данном направлении исследований сформировался объемный перечень немонетарных факторов, которые на разных стадиях развития экономики оказывали то или иное значимое влияние на формирование инфляционных процессов. Параллельно с этим осуществлялись попытки систематизировать формирующийся объем показателей, которые породили множество дискуссий и споров, прежде всего относи-

тельно самого деления на монетарные и немонетарные факторы. Следуя традициям монетаристов, рассматривавших инфляцию как следствие роста денег в экономике (монетарный фактор), часть исследователей и в наши дни относят все остальные факторы к немонетарным. Данная логика применена в работе А. К. Пителина, где с помощью многопродуктовой модели выявлены основные группы немонетарных факторов, влияющих на рост цен: социальная и налоговая нагрузка на бизнес и производство; качество используемых технологических процессов; конкуренция товаропроизводителей; нацеленность потребителей на поиск наиболее выгодных вариантов потребления продукции; периодичность назначения новых цен продавцами и производителями; представления товаропроизводителей и продавцов об оптимальной рентабельности их продукции [12].

В работе М. Biswajit, где проводится анализ инфляции в Индии в 1996–1997 гг., показана доминирующая роль структурных факторов (разрыв в объеме производства) в формировании инфляционных процессов по сравнению с денежными [26]. При этом под денежными (монетарными) факторами подразумеваются такие детерминанты, как денежная масса, процентная ставка и обменный курс. Что касается двух последних показателей, то до сих пор не существует однозначного мнения относительно того, к какой группе (монетарной/немонетарной) их следует относить.

Деление инфляционных факторов на монетарные, немонетарные и институциональные рассматривается в исследовании А. И. Лученка [5]. Пример еще одной классификации приведен в работе Д. И. Рамазанова, где детерминанты инфляции рассматриваются с точки зрения их деления на экономические, неэкономические и смешанные [17]. К группе неэкономических автором отнесены политические факторы, характеризующиеся внешним (по отношению к центральным банкам) воздействием на инфляционные процессы (например, действия монополий), а также социальные детерминанты (инфляционные ожидания). К смешанным факторам относится группа институциональных детерминант (низкое качество и эффективность управления, большие непроизводственные расходы, др.) из-за их тесной связи с экономическими факторами, как монетарными (денежная масса), так и немонетарными (рост издержек производства).

Развернутая систематизация немонетарных факторов, воздействующих на инфляцию, представлена в работе Г. Г. Фетисова [19]. Автор выделяет пять групп немонетарных факторов, взаимосвязанность которых как внутри групп, так и за их пределами приводит к формированию усиливающих или ослабляющих эффектов воздействия на инфляцию. К первой группе он относит объем производства и реализации товаров, уровни трудо-, материало-, капиталоемкости производимой продукции, ее качество и востребованность на внешнем и внутреннем рынках. Эти факторы, по мнению автора, определяют структурную инфляцию, образующуюся из межотраслевых связей и принципа «домино».

Ко второй группе относятся межрегиональные транспортные и демографические барьеры, возникающие в процессе перемещения продукции, трудовых ресурсов и инвестиций. Кроме того, в эту же группу входят степень монополизации отраслей экономики и рынка государственных закупок, добросовестность конкуренции, и, наконец, наличие или отсутствие большого числа посреднических организаций в товаропроводящих сетях.

В третью группу немонетарных факторов инфляции включены эффективность институциональной системы функционирования отраслей хозяйства, производящих общественные и мериторные товары и услуги (например, ЖКХ), а также размер теневого сектора экономики. Криминализация сфер экономики, по мнению автора, приводит к установлению дополнительной наценки на блага, которую получают непроизводительные классы (чиновники и преступное сообщество).

Четвертая группа факторов формируется инструментами государственного протекционизма национальных производителей, в частности экспортными пошлинами. Дополнительно в эту группу внешнеэкономических факторов входит степень зависимости отраслей национального хозяйства от импорта товаров и услуг.

Пятая группа факторов состоит из инфляционных ожиданий и асимметрии информации экономических агентов. Вторая составляющая также включает уровень квалифицированности рядовых потребителей и профессиональных участников рыночных отношений.

Вышедший в 2017 г. доклад Банка России «О немонетарных факторах инфляции и мерах по снижению ее волатильности» обозначил позицию отечественного регулятора относительно данной группы инфляционных факторов. Признав их значимость и необходимость учета при формировании ДКП, Банк России представил свою классификацию факторов инфляции, в которой наряду с монетарными и немонетарными детерминантами особо выделил группу монетарно-немонетарных показателей. В данную группу были отнесены индикаторы, «которые испытывают значимое влияние экономических условий, формируемых как монетарными, так и немонетарными факторами» (обменный курс, тарифная политика, процессы кредитования, заимствования, потребления, сбережения, формирования издержек)¹.

В свою очередь, немонетарные факторы Банк России разделяет по степени и горизонту воздействия на три группы. Первая группа связана с воздействием экзогенных (внешних) факторов, к которым относятся состояние платежного баланса, внешний спрос, конъюнктура мировых торговых и финансовых рынков, санкции. Вторая группа включает внутренние немонетарные факторы, оказывающие влияние на ценообразование. В рамках этой группы выделяются структурные (основные фонды, рабочая сила, уровень технологий, инфраструктура, структура

рынков) и институциональные факторы (нормативно-правовая среда). К третьей группе относятся немонетарные факторы со стороны предложения, в основном связанные с колебаниями цен на различные товары и услуги².

Дискуссия, развернувшаяся вокруг данного доклада, как правило, носила полемический характер либо относительно включения того или иного фактора в конкретную группу (монетарную/немонетарную/монетарно-немонетарную), либо в отношении самого перечня факторов. Например, в работе Л. С. Александрова, О. В. Захарова предлагается рассматривать валютный курс в качестве монетарного, а не монетарно-немонетарного фактора, включив при этом в перечень анализируемых индикаторы, характеризующие сектор теневой экономики и коррупцию, а также отток капитала и уровень реальных доходов населения [2]. В другой работе отмечается недооценка Банком России значимости отдельных каналов трансмиссии (например, кредитного) и конкретных показателей (антикоррупционная деятельность), а также отсутствие ранжированного подхода к факторам по степени значимости их влияния на инфляцию [1].

Таким образом, на сегодняшний день существует достаточно большое число классификаций и группировок немонетарных факторов. Однако все они достаточно условны, поскольку во многом зависят от целей исследования. Кроме того, сложная система взаимозависимости экономических факторов не позволяет строить «чистые» классификации и группировки. Отсутствие унифицированного подхода к группировке инфляционных факторов оставляет данный вопрос открытым и дискуссионным, позволяя тем самым либо использовать существующие группировки, либо разрабатывать авторские, ориентированные на цели конкретного исследования.

ТИПОЛОГИЯ ФАКТОРОВ ИНФЛЯЦИИ

Группа немонетарных факторов находится в постоянной динамике – регулярно меняется и число, и перечень показателей, оказывающих влияние на инфляционные процессы. В связи с этим, на наш взгляд, наибольший интерес представляет классификация не столько непосредственно инфляционных факторов, сколько их укрупненных групп. Такой подход позволяет сформировать общее представление об инфляционных процессах в экономике с последующей детализацией и конкретизацией классификационных групп. Авторское видение данного вопроса представлено в табл. 1.

Предлагаемая классификация объясняющих переменных предполагает два критерия с двумя альтернативами для каждого. Первый критерий учитывает природу объясняющих факторов – *монетарные* и *немонетарные*; второй критерий отражает источник происхождения факторов – *внутренние* (формирующиеся внутри России) и *внешние* (приходящие извне). Очевидно, что в свете глобализации экономики и геополитической обстановки последних лет внешние факторы оказывают немаловажное влияние на

¹ О немонетарных факторах инфляции и мерах по снижению ее волатильности: доклад Банка России. М., 2017. URL: <http://www.cbr.ru/Content/Document/File/25502/nf.pdf>.

² Там же.

Таблица 1 – Обобщенная классификация факторов инфляции

		Природа явления	
		Монетарные	Немонетарные
Источник происхождения	Внутренние	Институциональные	1. Институциональные. 2. Инфраструктурно-технологические. 3. Маркерные: 3.1. товарно-рыночные; 3.2. поведенческие
	Внешние	Институциональные	1. Институциональные. 2. Маркерные

экономическую ситуацию в стране, создавая колоссальные риски и нестабильность. Не учитывать внешние детерминанты, на наш взгляд, было бы не вполне корректно.

Несложно заметить дублирование отдельных факторных групп в разных классификационных квадрантах. Этот факт наглядно демонстрирует тезис о взаимозависимости факторов и невозможности построения «чистых» классификаций. Например, группа товарно-рыночных факторов может иметь как внутреннее происхождение (например, цены на товары внутреннего потребления), так и внешнее (мировые цены на нефть). И те и другие индикаторы могут оказать существенное влияние на развитие инфляционных процессов в российской экономике. Аналогичные примеры можно привести и по другим группам.

Кратко остановимся на каждой группе факторов.

Несмотря на распространенную в настоящее время трактовку **институциональных факторов** как факторов, связанных с управлением, регулированием отдельных сфер, областей, экономических, общественных отношений [16], на наш взгляд, их следует рассматривать как совокупность формальных и неформальных *правил игры* [9] или *норм поведения* (социальных, политических, психологических и т.п.) [13], действующих в обществе и оказывающих как позитивное, так и негативное влияние на экономические процессы.

Применительно к инфляционным процессам институциональные факторы могут носить как монетарный характер, связанный с действиями регулятора по обеспечению ценовой и финансовой стабильности, в основном путем воздействия на цену денег (денежная масса), так и немонетарный, автономный от ДКП Банка России (например, монополизм). Кроме того, они могут напрямую быть связаны как с внешнеэкономической деятельностью страны (обменный курс), так и с внутренними процессами (например, российские антисанкции).

Следует отметить, что *санкции* занимают особое место в данной классификационной группе. Их значение определяется тем обстоятельством, что они, как правило, заметно тормозят развитие страны-изгоя и вызывают волну внутренних ответных политических решений, которые, в конечном счете, ведут к снижению уровня жизни населения. С другой стороны, есть примеры, когда санкции вызвали прямо противоположный эффект,

стимулируя мобилизацию экономики страны и ее выход на новые экономические рубежи (например, Иран). В связи с этим можно констатировать, что международные санкции не являются фатальными для страны, подвергшейся экономическому остракизму, но и сбрасывать их со счетов никак нельзя.

Под **инфраструктурно-технологическими факторами** инфляции нами понимаются индикаторы, от-

ражающие структурные нарушения в экономике, в том числе связанные с состоянием производственной и непроизводственной инфраструктуры (основные средства, транспортные системы и др.), уровнем развития технологий, структурой рынков, включая рынок труда, и др. Значимость данной группы индикаторов, на наш взгляд, обусловлена их способностью выступать в качестве детерминант, не только отражающих происходящие в стране экономические, научные и производственные процессы, но и обеспечивающих конкурентные преимущества и экономический рост в целом.

Под **маркерными** понимается группа факторов, которые обладают свойством упреждения по отношению к официальному индексу потребительских цен (ИПЦ). Данная группа включает в себя две подгруппы: поведенческие факторы (рост инфляционных ожиданий, снижение желания осуществлять покупки и др.) и товарно-рыночные (упреждающий рост цен на специфические товары типа картофеля, бензина, автомобилей и т.п.).

Группа **поведенческих факторов** в основном определяется прогнозами экономических субъектов по поводу развития инфляционных процессов в будущем (инфляционные ожидания). Инфляционный канал трансмиссии данной группы факторов связан с их влиянием на процентную ставку и спрос на деньги (в случае превышения ожидаемой инфляции процентной ставки спрос на кредиты снижается), а также воздействием на товарные рынки и рынки факторов производства.

Предварительное тестирование показателей, характеризующих инфляционные ожидания экономических субъектов, в эконометрических моделях инфляции позволяет сделать вывод об их работоспособности при построении прикладных (на более коротком временном интервале) моделей, в то время как в долгосрочной перспективе происходит инверсия причинно-следственных связей, когда инфляция превращается в упреждающий показатель для потребительских настроений.

Каждый фактор через определенный канал трансмиссии оказывает влияние на инфляционные процессы, причем риски могут порождать любые изменения рассматриваемых показателей как в сторону увеличения, так и в сторону снижения. Основными каналами инфляционной трансмиссии, влияющими на рост инфляции, в обобщенном виде являются снижение предложения товаров,

низкая производительность труда, ослабление рубля, ухудшение состояния торгового баланса, сокращение торгового оборота и др.

НЕМОНЕТАРНЫЕ ФАКТОРЫ: ТОВАРНО-РЫНОЧНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ

Эмпирические результаты показывают, что традиционные детерминанты инфляции, такие как спад производственной активности, избыточная денежная масса и заработная плата, оказывают значительное влияние на инфляцию. Однако во многих работах отмечается национальная специфика инфляции в зависимости от типа и уровня развития экономики страны. Согласно исследованию Банка международных расчетов, в странах с развивающейся экономикой ценовые шоки на продовольственные товары являются таким же определяющим фактором инфляции, как и валютный курс [38]. Эта закономерность была установлена для 14 стран (Индия, Корея, Малайзия, Филиппины, Тайвань, Таиланд, Бразилия, Чили, Мексика, Перу, Чехия, Венгрия, Польша и ЮАР) в период с конца 1980-х по 1999 г. Помимо ценовых шоков на продовольственные товары для ряда из этих стран была зафиксирована тесная связь между колебаниями мировых цен на нефть и темпами инфляции. Тем не менее в некоторых странах монетарная политика пренебрегает этими обстоятельствами, ориентируясь преимущественно на рычаги управления спросом на товары и услуги. Подобное игнорирование немонетарных факторов инфляции негативно сказывается на стабильности национальной экономики.

Российская модель экономики и в конце XX века, и сейчас существенно отличается от упомянутых стран. Вместе с тем проведено множество исследований, в рамках которых была доказана главенствующая роль немонетарных факторов формирования инфляции. Так, анализ темпов изменения инфляции с 1999 по 2009 г. показал, что рост тарифов на ЖКХ, повышение заработной платы в добывающих отраслях и топливно-энергетическом комплексе были главными детерминантами повышения цен в отечественной экономике [4]. Для более позднего периода рост цен на нефть и природный газ был определен в качестве акселератора повышения цен в экономике в целом [3]. В начале 2010-х годов инфляция в России уже во многом разгонялась индексацией тарифов, устанавливаемых естественными монополиями (РЖД, Россети и Газпром), и инфляционными ожиданиями [25]. Различия в выявленных наборах факторов инфляции, с одной стороны, связаны с разными временными интервалами наблюдения, что в итоге может быть интерпретировано как эволюция (или деградация) экономической системы Российской Федерации. С другой стороны, модели выявления варьировались, хотя и оставались в русле эконометрических исследований. Интегральным выводом этих работ стало *выделение группы немонетарных факторов в качестве постоянного и определяющего компонента инфляции в России.*

Согласно недавнему исследованию Банка России, на инфляцию в нашей стране оказывают воздействие как внешние, так внутренние факторы, а главный вклад в рост ИПЦ вносят продовольственные товары (товарно-рыночные факторы)¹. Дисперсия продовольственной инфляции, а следовательно, и всего ИПЦ обусловлена преимущественно флуктуацией цен на мясoproductы и плодоовощные продукты (в первую очередь на картофель, помидоры и капусту). Для более ранних периодов вклад продовольственных товаров в дисперсию ИПЦ был оценен в 30% (для субъектов Центрального федерального округа) [23]. По всей видимости, для федеральных округов, в большей степени ориентированных на агропромышленное хозяйство (например, Приволжский федеральный округ), аналогичный индикатор может достигать и половины дисперсии.

Кроме влияния цен на продовольственные товары на внутреннем рынке в объект анализа экономистов вошло изучение характера взаимосвязи флуктуаций продовольственных цен на внешних рынках и национальных темпов инфляции. Например, Р. Тайерс и К. Андерсон в масштабном исследовании при помощи моделей коррекции ошибок оценили эластичность внутренних продовольственных цен по ценам на продукцию в приграничных странах в долгосрочном и краткосрочном периодах, получив убедительные положительные результаты для 30 стран на временном интервале 1961–1983 гг. [42]. Аналогичным образом Р. Сото и Дж. Кирос исследовали 78 развивающихся стран в период с 1966 по 1991 г. [39]. Приблизительно для одной трети выборки значимой зависимости обнаружить не удалось, в то время как для остальных стран эффект перетока шока цен на продовольственные товары был идентифицирован, хотя в некоторых случаях этот процесс затягивался на несколько лет. В более современных работах, опирающихся на векторные модели авторегрессии, главной детерминантой флуктуации цен производителей и потребителей продовольственных товаров в Еврозоне были определены международные цены на потребительские товары². Наконец, трансмиссия глобальных ценовых шоков на локальные рынки была обнаружена и для арабских стран [34]. Приведенные работы доказали вполне реалистичную гипотезу о связанности национальных рынков продовольствия. И как показывает практика, в том числе российская, даже приоритет ускоренного импортозамещения продовольствия не может изолировать экономику страны от внешних ценовых шоков. Более того, Б. Фрумкин видит и прямо противоположный эффект от ограничения импорта продовольствия в краткосрочном периоде: «Потребительско-социальный эффект эмбарго в основном негативен. Оно подстегнуло инфляцию цен производителей и рост потребительских цен на продовольствие, что на фоне сокращения реаль-

¹ О немонетарных факторах инфляции и мерах по снижению ее волатильности: доклад Банка России. М., 2017. URL: <http://www.cbr.ru/Content/Document/File/25502/nfi.pdf>.

² World Economic Outlook. Washington: International Monetary Fund, 2011. См. также: [30].

ных располагаемых денежных доходов населения заметно снизилось покупательную способность этих доходов» [20. С. 167].

Что касается России, то в работе М. Петроневича и М. Кондрашова отмечается: «Анализ показывает, что источники внешних ценовых шоков два: резкое изменение курса национальной валюты и резкое изменение мировых цен на входящие в корзину ИПЦ товары... в первую очередь бензин и продовольствие» [10. С. 128]. Авторам работы удалось установить временные лаги между изменением рыночной конъюнктуры на мировом и российском рынках продовольственных продуктов. В частности, глобальная динамика цен на пшеницу с отставанием в 2–3 месяца воздействует на российские цены на саму пшеницу, макароны и хлеб; с лагом в 9–11 месяцев – на говядину и свинину; российский рынок молока реагирует с лагом в 3–5 месяцев; рис и подсолнечное масло – 2–3 месяца и т.д. Таким образом, ряд продовольственных товаров (при условии учета цен на глобальных рынках) позволяет прогнозировать национальную инфляцию с достаточно большим горизонтом упреждения.

Особенно сильное воздействие мировой конъюнктуры на продовольственные товары ощущается в экономиках, приоритетной отраслью которых является сельское хозяйство. На примере Эфиопии было продемонстрировано, что ИПЦ этой страны главным образом зависит от мировых цен на злаки (с лагом в 5 месяцев) и на продовольствие (с лагом в 3–4 месяца), а также от внутренней динамики производства сельскохозяйственной продукции (с отставанием в несколько месяцев) [37]. В итоге авторы исследования пришли к выводу, что фактически общая инфляция в Эфиопии тождественна инфляции на злаковые культуры, такие как пшеница, кукуруза, тефф, сорго и ячмень. Более того, увеличение глобальных цен на продовольственные товары на 1% приводит к росту внутренних цен на аналогичные товары на ту же самую величину. Очень близкие выводы о природе инфляции были получены и для Нигерии: примерно равновеликое влияние на рост инфляции в 1985–2011 гг. оказывали бюджетный дефицит, обменный курс и выпуск агрохозяйственной продукции [24]. Причем именно последний фактор разгонял инфляцию, т.е., как это ни парадоксально, рост ВВП по видам деятельности, отнесенным к сельскому хозяйству, приводил к росту общего уровня цен в стране.

Некоторые эконометрические модели прогнозирования инфляции, наоборот, доказывают отсутствие влияния уровня цен продовольственных товаров на динамику ИПЦ в будущих периодах. В статье И.В. Полякова и К.В. Михайленко регрессионный анализ продемонстрировал значимость таких стандартных объясняющих параметров, как изменение денежного агрегата M2 и инфляционные ожидания с лагом в один месяц [14]. Расчеты также выявили значимость динамики тарифов в секторе услуг. Цены на товары продовольственной группы, скорректированные с учетом сезонности, получили крайне

низкие статистические оценки. Полученные результаты могут быть связаны с достаточно небольшим периодом анализа (2000–2001 гг.) и особенностями формирования инфляции именно в эти годы. Подтверждает эту гипотезу еще одна работа, посвященная исследованию инфляционных процессов в России за аналогичный период [21]. По итогам регрессионного анализа было установлено, что наибольший вклад в формирование инфляции внесли монетарные и структурные факторы (тарифы на электроэнергию, газ, грузовые перевозки железнодорожным транспортом), а влияние динамики цен на плодоовощную продукцию находилось в пределах 10% в каждом году.

Противоречия, полученные относительно опережающего влияния цен продовольственных товаров на инфляцию в России, очевидно, связаны со способом доказательства гипотез, а именно с построением регрессионных моделей. Поскольку авторы исследований использовали различные наборы объясняющих переменных и рассматривали разные временные отрезки, оценки влияния отдельно взятых одинаковых регрессоров вполне могут и не совпадать.

Применимость разнообразных подходов к прогнозированию инфляции при идентичных наборах переменных наглядно демонстрируется на следующем примере. В зарубежных и российских моделях прогнозирования инфляции в качестве объясняющих переменных иногда используются компоненты ИПЦ, которые объединяются в группу потребительских товаров и услуг. В частности, в одной из классических работ Дж. Стока и М. Вотсона в число влияющих на темпы инфляции факторов вошли несколько составляющих ИПЦ: одежда, транспортные услуги, товары длительного потребления и др. [41]. Исследователи также пришли к выводу, что более высокая точность прогноза обеспечивается включением в модель большего числа объясняющих переменных, объединенных в композитные индексы. В то же время подавляющее большинство эконометрических моделей использует ИПЦ и его слагаемые только в качестве зависимой переменной. Причиной этому служит возможное возникновение мультиколлинеарности между ИПЦ и конкретными товарами и услугами или их группами. В таких моделях лагированная динамика цен на продовольственные товары не рассматривается вовсе, а дисперсия инфляции вполне убедительно объясняется традиционными монетарными или немонетарными факторами.

Подводя итог, важно подчеркнуть, что в большинстве исследований немонетарных факторов, формирующих инфляцию, наиболее влиятельными оказались товарно-рыночные факторы. Однако исследователи нередко расходятся во мнениях относительно присутствия опережающего эффекта роста цен на эти товары. Тем не менее для ряда продовольственных товаров (например, картофеля или помидоров) был выявлен факт «запуска» повышения ИПЦ, что позволяет говорить о предиктивных свойствах этих товаров в контексте прогнозирования общего уровня инфляции. Задача дальнейшего исследования состоит

в проверке данной гипотезы применительно к российскому рынку товаров и услуг, а также в выявлении маркерных индикаторов, обладающих указанными предиктивными свойствами.

ВЫЯВЛЕНИЕ НЕМОНЕТАРНЫХ ФАКТОРОВ ИНФЛЯЦИИ: ПРОЦЕДУРА ОТБОРА ТОВАРНЫХ МАРКЕРОВ

Анализ возможного влияния объясняющих регрессоров на зависимую переменную, как правило, проводится при помощи корреляционного анализа. Росстат регулярно публикует информацию о ежемесячных изменениях уровня цен более чем на 700 потребительских товаров и услуг. В контексте решаемой задачи были отобраны 463 товарные категории, по которым существуют непрерывные данные с января 2013 г. по декабрь 2017 г. По всем переменным был рассчитан линейный коэффициент корреляции с лагами от 1 до 6 месяцев. Корреляционная связь была оценена относительно ИПЦ (табл. 2).

С целью выявления факторов, обладающих наиболее сильной корреляционной связью с ИПЦ, все полученные коэффициенты были взяты по модулю. Затем для каждого из лагов значения коэффициентов корреляции были отсортированы по убыванию с последующим присвоением соответствующего ранга. Заключительный этап состоял в суммировании рангов по шести временным лагам для каждой переменной и выявлении товаров и услуг с минимальной суммой рангов. Из перечня рассматриваемых категорий исключались товары и услуги, которые могут быть охарактеризованы как полные

субституты: например, колбаса сырокопченая – колбаса полукопченая и варено-копченая – мяскокопчености или окорочка куриные – куры охлажденные и мороженые. В табл. 2 приведены 15 категорий товаров и услуг – лидеров по сумме рангов, которые могут оказаться статистически значимыми факторами при прогнозировании инфляции в России.

Использование данных табл. 2 позволяет существенно сократить перебор товаров, которые в дальнейшем анализируются при построении эконометрических маркерных моделей инфляции.

МЕСТО НЕМОНЕТАРНЫХ ФАКТОРОВ ИНФЛЯЦИИ В ТРАНСМИССИОННОМ МЕХАНИЗМЕ ДКП

Трансмиссионный механизм, через который решения Банка России воздействуют на экономику в целом и на инфляционные процессы в частности, представляет собой комплекс экономических взаимосвязей, определяющий скорость и характер воздействия инструментов ДКП на показатели реального сектора экономики (ВВП, уровень цен и др.). Его структура состоит из каналов, передающих импульс изменений от одного звена денежно-кредитной трансмиссии к другому. На сегодняшний день рассматривают следующие каналы трансмиссии [8; 18; 22]:

- *канал процентной ставки*, основной канал трансмиссии большинства макроэкономических моделей ДКП, напрямую воздействующий на совокупный спрос и инфляцию;
- *канал валютного курса*, фиксирующий чувствительность внутренних цен к изменению валютного курса;

Таблица 2 – Линейные коэффициенты корреляции потребительских товаров и услуг и ИПЦ

Категория товара или услуги	Сумма рангов	Величина лага					
		1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
Колбаса сырокопченая, кг	96	0,518	0,463	0,452	0,427	0,385	0,395
Сосиски, сардельки, кг	132	0,470	0,427	0,451	0,447	0,413	0,413
Валидол, 60 мг, 10 таблеток	154	0,463	0,401	0,376	0,408	0,426	0,502
Окорочка куриные, кг	317	0,265	0,337	0,512	0,745	0,756	0,584
Рыба охлажденная и мороженая разделанная лососевых пород, кг	380	0,513	0,365	0,351	0,365	0,188	0,092
Национальные сыры и брынза, кг	455	0,339	0,295	0,389	0,499	0,305	0,106
Начальный курс обучения вождению легкового автомобиля, курс	503	0,759	0,801	0,593	0,350	0,123	0,029
Капуста белокочанная свежая, кг	533	0,430	0,196	-0,106	-0,271	-0,344	-0,262
Помидоры свежие, кг	551	0,419	0,420	0,266	-0,045	-0,213	-0,202
Лук репчатый, кг	579	0,341	0,186	-0,123	-0,344	-0,358	-0,239
Пальто женское зимнее из шерстяных или полушерстяных тканей с меховым воротником, шт.	642	0,545	0,519	0,367	0,127	-0,057	-0,097
Огурцы свежие, кг	644	0,344	0,386	0,288	0,082	-0,096	-0,209
Виноград, кг	657	0,464	0,177	-0,079	-0,262	-0,265	-0,162
Картофель, кг	734	0,302	0,097	-0,132	-0,325	-0,402	-0,234
Бензин автомобильный	797	-0,275	-0,067	0,139	0,286	0,295	0,313

торговли (институциональный фактор) через показатель цены на нефть марки Urals (внешний торгово-рыночный фактор) в 2014 г. более чем на 70% определяло динамику реального эффективного валютного курса¹.

Таким образом, изучение немонетарных факторов инфляции и рисков, порождаемых ими, а также выявление факторов, обладающих предиктивными свойствами, является не только неотъемлемой частью проведения успешной политики поддержания ценовой стабильности, но и залогом успеха ДКП в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ немонетарных факторов инфляции позволяет сделать ряд выводов, принципиально важных для проведения Банком России ДКП более адекватной современным экономическим тенденциям.

Во-первых, группа немонетарных факторов инфляции до сих пор не интегрирована в общую схему трансмиссионного механизма ДКП. Данное обстоятельство на практике приводит к недоучету влияния немонетарных факторов и искажению представлений о сущности явлений в сфере товарно-денежного обращения. В силу высокой динамичности появления и исчезновения немонетарных факторов в качестве значимой составляющей инфляционного процесса есть основания полагать, что построить удовлетворительную теорию, объединяющую монетарные и немонетарные факторы, в принципе невозможно. Такое положение дел в перспективе приведет к падению роли, значения и престижа экономической теории и усилению прикладных инструментальных (аналитических) подходов универсального характера.

Во-вторых, на фоне теоретического и инструментального недоучета немонетарных факторов инфляции их роль со временем возрастает. Причем рост их значения происходит как *количественно* (за счет увеличения числа немонетарных факторов), так и *качественно* (за счет усиления их совокупного влияния на динамику инфляции). В ряде случаев немонетарные факторы становятся определяющей группой формирования инфляционных

¹ О немонетарных факторах инфляции и мерах по снижению ее волатильности: доклад Банка России. М., 2017. URL: <http://www.cbr.ru/Content/Document/File/25502/nf.pdf>.

тенденций. Если воспользоваться языком количественных метафор, то можно говорить об уже состоявшейся рокировке значимости монетарных и немонетарных факторов инфляции. По нашим самым грубым экспертным оценкам, в начале XX века инфляция примерно на 85–90% определялась монетарными факторами и лишь на 10–15% причинами немонетарной природы, в то время как к началу третьего десятилетия XXI века рост цен будет определяться на 65–70% немонетарными факторами и лишь на 30–35% монетарными детерминантами. Данное обстоятельство требует пересмотра применяемых аналитических конструкций путем включения в них новых параметров и переменных.

В-третьих, сама группа немонетарных факторов становится все более динамичной. Это проявляется в том, что со временем меняется число и состав немонетарных факторов, оказывающих значимое влияние на инфляцию. Некоторые важные в прошлом немонетарные факторы «отмирают», утрачивая свое значение, тогда как другие, наоборот, активизируются и начинают органично встраиваться в общую схему трансмиссионного механизма ДКП. Данный факт требует постоянного мониторинга и оперативного учета указанной группы немонетарных детерминант инфляции.

В целом можно констатировать, что универсальной модели агрегирования немонетарных факторов в трансмиссионный механизм ДКП не существует из-за чрезвычайной гибкости и подвижности самого механизма взаимодействия монетарных и немонетарных составляющих процесса роста цен. В связи с этим задачу учета роли и значения немонетарных факторов каждый раз необходимо решать заново, т.е. отбирать значимые факторы из всей их совокупности и строить модели инфляции, вбирающие в себя эти новые регрессоры. Иными словами, задача учета немонетарных факторов сегодня превращается в сложную аналитическую процедуру, работающую по принципу «скользящего моделирования», когда новые данные (а следовательно, новые тенденции и явления) требуют перенастройки аналитического инструментария изучения инфляции и ДКП. Именно этот принцип должен стать определяющим в оперативной регулирующей деятельности Банка России. ■

Библиографическая ссылка: Балацкий Е.В., Екимова Н.А., Юревич М.А. Немонетарные факторы в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики: пересмотр стратегии регулирования инфляции // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 5. С. 26–39. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-3.

For citation: Balatsky Ye.V., Yekimova N.A., Yurevich M.A. Non-Monetary Factors in the Monetary Policy Transmission Mechanism: Revision of the Inflation Management Strategy. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 26–39. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-3.

Источники

1. Абрамова М.А., Дубова С.Е., Трофимов Д.В. К вопросу о немонетарных факторах инфляции в России // *Банковские услуги*. 2017. № 10. С. 2–9.
2. Александрова Л.С., Захарова О.В. Монетарные и монетарно-немонетарные факторы инфляции в современной России // *Банковские услуги*. 2017. № 10. С. 10–18.
3. Гильмундинов В.М., Денисов А.О. Влияние немонетарных факторов на инфляцию в России // *ЭКО*. 2012. № 1. С. 116–129.
4. Дмитриева О., Ушаков Д. Инфляция спроса и инфляция издержек: причины формирования и формы распространения // *Вопросы экономики*. 2011. № 3. С. 40–52.
5. Лученок А.И. Формирование антиинфляционных механизмов в экономике Республики Беларусь. Минск, 2012. URL: http://luchenok.narod.ru/Luchenok_Inflation.pdf.
6. Малкина М.Ю. Инфляционный процесс, структурные сдвиги в российской экономике и «естественный уровень инфляции» // *Финансы и кредит*. 2006. № 12(216). С. 2–13.
7. Малкина М.Ю., Розмаинский И.В. К формированию институциональной теории инфляции // *Журнал институциональных исследований*. 2013. Т. 5. № 2. С. 69–87.
8. Могилат А.Н. Обзор основных каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и инструментов их анализа в Банке России // *Деньги и кредит*. 2017. № 9. С. 3–9.
9. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.
10. Петроневич М., Кондрашов Н. Зависимость российской инфляции от динамики мировых цен на рынке продовольствия и нефти // *Экономическая политика*. 2011. № 4. С. 128–147.
11. Печалова М.Ю. Денежно-кредитная политика Банка России и инфляционные процессы в экономике // *Экономика. Налоги. Право*. 2017. № 3. С. 31–42.
12. Пителин А.К. О немонетарных факторах инфляции // *Экономика и математические методы*. 2015. Т. 51. № 1. С. 45–67.
13. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // *Экономика и математические методы*. 1999. Т. 35. № 2. С. 3–20.
14. Поляков И.В., Михайленко К.В. Анализ факторов и моделирование инфляции на потребительском рынке в 2000–2001 гг. // *Проблемы прогнозирования*. 2002. № 3. С. 152–157.
15. Протасов А.Ю. Распределительные конфликты, инфляция и системные циклы накопления как параметры исторического развития капитализма // *OIKONOMOS: Journal of Social Market Economy*. 2016. № 2(5). С. 25–41.
16. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2017.
17. Рамазанов Д.И. Неэкономические факторы инфляции // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. № 3(43). С. 117–121.
18. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики: основные положения // *Вестник Приднестровского республиканского банка*. 2013. № 3. С. 25–30. URL: http://www.cbpmr.net/resource/prbvd166new_2.pdf.
19. Фетисов Г.Г. К использованию немонетарных факторов антиинфляционной политики // *Российский экономический журнал*. 2011. № 6. С. 32–45.
20. Фрумкин Б.Е. Продовольственное эмбарго и продовольственное импортозамещение: опыт России // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2016. № 4. С. 162–169.
21. Шварева Н.В. Инфляционные факторы в 1998–2002 гг. // *Проблемы прогнозирования*. 2003. № 2. С. 72–87.
22. Шестаков Д.Е. Канал издержек денежно-кредитной трансмиссии в российской экономике // *Деньги и кредит*. 2017. № 9. С. 38–47.
23. Шуметов В.Г. Анализ межрегиональных различий инфляционных процессов в экономике центральной России // *Проблемы прогнозирования*. 2014. № 1(142). С. 118–127.
24. Anofum A.A., Afang H.A., Danpome M.G. Analysis of the Main Determinants of Inflation in Nigeria // *Research Journal of Finance and Accounting*. 2015. No. 6. P. 144–155.
25. Baranov A.O., Somova I.A. Analysis of main factors of inflation dynamics in post-Soviet Russia // *Studies on Russian Economic Development*. 2015. Vol. 26. No. 2. P. 110–123.
26. Biswajit M. Inflation Dynamics in India: Relative Role of Structural and Monetary Factors // *Journal of Quantitative Economics*. 2016. Vol. 1(2). P. 1–19.
27. Bruno M., Easterly W. Inflation Crises and Long-Run Growth // *Journal of Monetary Economics*. 1998. No. 1. P. 3–26.
28. Cooley T.F., Hansen G.D. The Inflation Tax in a Real Business Cycle Model // *American Economic Review*. 1989. Vol. 79. P. 733–748.
29. DiCecio R., Nelson Ed. The Great Inflation in the United States and the United Kingdom: Reconciling Policy Decisions and Data Outcomes // Bordo M., Orphanides A. (ed.) *The Great Inflation: The Rebirth of Modern Central Banking*. Chicago: University of Chicago Press, 2013. P. 393–438.
30. Ferrucci G., Jiménez-Rodríguez R., Onorantea L. Food Price Pass-Through in the Euro Area: Non-Linearities and the Role of the Common Agricultural Policy // *International Journal of Central Banking*. 2012. Vol. 8. No. 1. P. 179–217.
31. Friedman M. *Studies in the Quantity Theory of Money*. Chicago: University of Chicago Press, 1956.
32. Goldthorpe J.H. *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain*. Oxford: Clarendon Press, 1988.
33. Heymann D., Leijonhufvud A. *High Inflation: The Arne Ryde Memorial Lectures*. Oxford: Clarendon Press; N.Y.: Oxford University Press, 1995.
34. Ianchovichina E.I., Loening J.L., Wood C.A. How Vulnerable are Arab Countries to Global Food Price Shocks? // *The Journal of Development Studies*. 2014. Vol. 50. No. 9. P. 1302–1319.
35. Imrohoroglu A., Prescott E. Seigniorage as a Tax: a Quantitative Evaluation // *Journal of Money, Credit and Banking*. 1991. No. 23(3). P. 462–475.
36. Kihangire A.D., Mugenyi A. Is Inflation Always And Everywhere A Non-Monetary Phenomenon: Evidence from Uganda. Bank of Uganda, 2005. URL: <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/if/papers/0508/0508011.doc>.
37. Loening J.L., Durevall D., Birru Y.A. Inflation Dynamics and Food Prices in an Agricultural Economy. The Case of Ethiopia. The World Bank, 2009. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/491721468257670178/pdf/WPS4969.pdf>.
38. Modelling Aspects of the Inflation Process and the Monetary Transmission Mechanism in Emerging Market Countries. Bank for International Settlements, 2001. BIS Paper. No. 8. URL: <https://ssrn.com/abstract=1187568>.
39. Quiroz J.A., Soto R. International Price Signals in Agricultural Markets: Do Governments Care? ILADES/Georgetown University. 1995. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.129.5206&rep=rep1&type=pdf>.
40. Sidrauski M. Inflation and Economic Growth // *Journal of Political Economy*. 1967. Vol. 75. No. 6. P. 796–810.
41. Stock J.H., Watson M.W. Forecasting Inflation // *Journal of Monetary Economics*. 1999. Vol. 44. No. 2. P. 293–335.
42. Tyers R., Anderson K. *Disarray in World Food Markets*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

References

1. Abramova M.A., Dubova S.Ye., Trofimov D.V. K voprosu o nemonetarnykh faktorakh inflyatsii v Rossii [To the Issue of Non-Monetary Inflation Factors in Russia]. *Bankovskiyе uslugi – Banking Services*, 2017, no. 10, pp. 2–9.
2. Aleksandrova L.S., Zakharova O.V. Monetarnyye i monetarnonemonetarnyye faktory inflyatsii v sovremennoy Rossii [Monetary and Non-Monetary Factors of Inflation in Modern Russia]. *Bankovskiyе uslugi – Banking Services*, 2017, no. 10, pp. 10–18.
3. Gilmutdinov V.M., Denisov A.O. Vliyaniye nemonetarnykh faktorov na inflyatsiyu v Rossii [Influence of Non-Monetary Factors on Inflation in Russia]. *EKO – ECO*, 2012, no. 1, pp. 116–129.
4. Dmitrieva O., Ushakov D. Inflyatsiya sprosa i inflyatsiya izderzhhek: prichiny formirovaniya i formy rasprostraneniya [Demand-pull Inflation and Cost-push Inflation: Factors of Origination and Forms of Expansion]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2011, no. 3, pp. 40–52.
5. Luchenok A.I. *Formirovanie antiinflyatsionnykh mekhanizmov v ekonomike Respubliki Belarus* [Formation of Anti-Inflationary Mechanisms in Economy of Belarus]. Minsk, 2012. Available at: http://luchenok.narod.ru/Luchenok_Inflation.pdf.
6. Malkina M.Yu. Inflyatsionnyy protsess, strukturnyye sdvigi v rossiyskoy ekonomike i «estestvennyy uroven' inflyatsii» [The Inflation Process, Structural Shifts in the Russian Economy and the “Natural Rate of Inflation”]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, 2006, no. 12(216), pp. 2–13.
7. Malkina M.Yu., Rosmainsky I.V. K formirovaniyu institutsionalnoi teorii inflyatsii [On the Formation of Institutional Theory of Inflation]. *Zhurnal institutsionalnykh issledovaniy – Journal of Institutional Studies*, 2013, vol. 5, no. 2, pp. 69–87.
8. Mogilat A. Obzor osnovnykh kanalov transmissionnogo mekhanizma denezhno-kreditnoy politiki i instrumentov ikh analiza v Banke Rossii [Overview of Monetary Policy Transmission Mechanism Channels and Instruments of Their Analysis in the Bank of Russia]. *Den'gi i kredit – Russian Journal of Money and Finance*, 2017, no. 9, pp. 3–9.
9. North D. *Ponimanie protsessa ekonomicheskikh izmenenii* [Understanding the Process of Economic Change]. Moscow: HSE Publishing House, 2010.
10. Petronevich M., Kondrashov N. Zavisimost' rossiyskoy inflyatsii ot dinamiki mirovykh tsen na rynke prodovol'stviya i nefiti [The Dependence of Inflation in Russia on the Dynamics of World Prices in the Food and Oil Market]. *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, 2011, no. 4, pp. 128–147.
11. Pechalova M.Yu. Denezhno-kreditnaya politika Banka Rossii i inflyatsionnyye protsessy v ekonomike [The Monetary Policy of the Bank of Russia and Inflation Processes in the Economy]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo – Economics, Taxes & Law*, 2017, no. 3, pp. 31–42.
12. Pitelin A.K. O nemonetarnykh faktorakh inflyatsii [On non-monetary inflation factors]. *Ekonomika i matematicheskie metody – Economics and Mathematical Methods*, 2015, vol. 51, no. 1, pp. 45–67.
13. Polterovich V. InstitutSIONALnye lovushki I ekonomicheskie reformy [Institutional Traps and Economic Reforms]. *Ekonomika i matematicheskie metody – Economics and Mathematical Methods*, 1999, vol. 35, no. 2, pp. 3–20.
14. Polyakov I.V., Mikhailenko K.V. Analiz faktorov i modelirovaniye inflyatsii na potrebitel'skom rynke v 2000–2001 gg. [Analysis of Factors and Modelling of Inflation in the Consumer Market in 2000 and 2001]. *Problemy prognozirovaniya – Studies on Russian Economic Development*, 2002, no. 3, pp. 152–157.
15. Protasov A. Raspredelitel'nyye konflikty, inflyatsiya i sistemnyye tsikly nakopleniya kak parametry istoricheskogo razvitiya kapitalizma [Distributive Conflicts, Inflation and Systemic Cycles of Accumulation as the Parameters of Historical Development of Capitalism]. *OIKONOMOS: Journal of Social Market Economy*, 2016, no. 2(5), pp. 25–41.
16. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva Ye.B. *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* [Contemporary Dictionary of Economics]. Moscow: INFRA-M, 2017.
17. Ramazanov D.I. Neekonomicheskkiye faktory inflyatsii [Non-Economic Inflation Factors]. *Sovremennyye naukoemykiye tekhnologii. Regional'noye prilozheniye – Modern High Technologies. Regional Application*, 2015, no. 3(43), pp. 117–121.
18. Transmissioniy mekhanizm denezhno-kreditnoy politiki: osnovnyye polozheniya [The Transmission Mechanism of Monetary Policy: Main Points]. *Vestnik Pridnestrovskogo respublikanskogo banka – Bulletin of the Pridnestrovian Republican Bank*, 2013, no. 3, pp. 25–30. Available at: http://www.cbpmr.net/resource/prbvd166new_2.pdf.
19. Fetisov G.G. K ispol'zovaniyu nemonetarnykh faktorov antiinflyatsionnoy politiki [On Utilization of Non-Monetary Factors of Anti-Inflation Policy]. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal – Russian Economic Journal*, 2011, no. 6, pp. 32–45.
20. Frumkin B.Ye. Prodoval'stvennoye embargo i prodovol'stvennoye importozameshcheniye: opyt Rossii [The Food Embargo and Food Import Substitution: The Case of Russia]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – Journal of the New Economic Association*, 2016, no. 4, pp. 162–169.
21. Shvareva N.V. Inflyatsionnyye faktory v 1998–2002 gg. [Inflation Factors in 1998–2002]. *Problemy prognozirovaniya – Studies on Russian Economic Development*, 2003, no. 2, pp. 72–87.
22. Shestakov D.Ye. Kanal izderzhkek denezhno-kreditnoy transmISSII v rossiyskoy ekonomike [The Cost Channel of Monetary Policy Transmission in the Russian Economy]. *Den'gi i kredit – Russian Journal of Money and Finance*, 2017, no. 9, pp. 38–47.
23. Shumetov V.G. Analiz mezhregional'nykh razlichiy inflyatsionnykh protsessov v ekonomike tsentral'noy Rossii [Analysis of Inter-regional Differences in Inflationary Developments in the Economy of Central Russia]. *Problemy prognozirovaniya – Studies on Russian Economic Development*, 2014, no. 1(142), pp. 118–127.
24. Anfofum A.A., Afang H.A., Danpome M.G. Analysis of the Main Determinants of Inflation in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2015, no. 6, pp. 144–155.
25. Baranov A.O., Somova I.A. Analysis of main factors of inflation dynamics in post-Soviet Russia. *Studies on Russian Economic Development*, 2015, vol. 26, no. 2, pp. 110–123.
26. Biswajit M. Inflation Dynamics in India: Relative Role of Structural and Monetary Factors. *Journal of Quantitative Economics*, 2016, vol. 1(2), pp. 1–19.
27. Bruno M., Easterly W. Inflation Crises and Long-Run Growth. *Journal of Monetary Economics*, 1998, no. 1, pp. 3–26.
28. Cooley T.F., Hansen G.D. The Inflation Tax in a Real Business Cycle Model. *American Economic Review*, 1989, vol. 79, pp. 733–748.
29. DiCecio R., Nelson Ed. The Great Inflation in the United States and the United Kingdom: Reconciling Policy Decisions and Data Outcomes. In: Bordo M., Orphanides A. (ed.) *The Great Inflation: The Rebirth of Modern Central Banking*. Chicago: University of Chicago Press, 2013. Pp. 393–438.
30. Ferrucci G., Jiménez-Rodríguez R., Onorantea L. Food Price Pass-Through in the Euro Area: Non-Linearities and the Role of the Common Agricultural Policy. *International Journal of Central Banking*, 2012, vol. 8, no. 1, pp. 179–217.

31. Friedman M. *Studies in the Quantity Theory of Money*. Chicago: University of Chicago Press, 1956. Pp. 274.
32. Goldthorpe J.H. *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain*. Oxford: Clarendon Press, 1988.
33. Heymann D., Leijonhufvud A. *High Inflation: The Arne Ryde Memorial Lectures*. Oxford: Clarendon Press; New York: Oxford University Press, 1995.
34. Ianchovichina E.I., Loening J.L., Wood C.A. How Vulnerable are Arab Countries to Global Food Price Shocks? *The Journal of Development Studies*, 2014, vol. 50, no. 9, pp. 1302–1319.
35. Imrohorglu A., Prescott E. Seigniorage as a Tax: A Quantitative Evaluation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1991, no. 23(3), pp. 462–475.
36. Kihangire A.D., Mugenyi A. *Is Inflation Always and Everywhere a Non-Monetary Phenomenon: Evidence from Uganda*. Bank of Uganda. 2005. Available at: <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/if/papers/0508/0508011.doc>.
37. Loening J.L., Durevall D., Birru Y.A. *Inflation Dynamics and Food Prices in an Agricultural Economy. The Case of Ethiopia*. The World Bank. 2009. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/491721468257670178/pdf/WPS4969.pdf>.
38. Modelling Aspects of the Inflation Process and the Monetary Transmission Mechanism in Emerging Market Countries. Bank for International Settlements. 2001. *BIS Paper, no. 8*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1187568>.
39. Quiroz J.A., Soto R. *International Price Signals in Agricultural Markets: Do Governments Care?* ILADES/Georgetown University. 1995. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.129.5206&rep=rep1&type=pdf>.
40. Sidrauski M. Inflation and Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 1967, vol. 75, no. 6, pp. 796–810.
41. Stock J.H., Watson M.W. Forecasting Inflation. *Journal of Monetary Economics*, 1999, vol. 44, no. 2, pp. 293–335.
42. Tyers R., Anderson K. *Disarray in World Food Markets*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.



ЧЕРНОВА Ольга Анатольевна

*Доктор экономических наук,
профессор кафедры
информационной экономики*

**Южный федеральный университет
344007, РФ, г. Ростов-на-Дону,
ул. Максима Горького, 88
E-mail: chernova.olga71@yandex.ru**

Ключевые слова

ИНФОРМАЦИОННЫЙ РИСК
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТОК
ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС РЕГИОНА
РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

JEL classification

D82, Q25

Информационные риски в управлении водохозяйственным комплексом региона*

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли информационного фактора в решении задач эффективного управления водохозяйственным комплексом (ВХК) региона, а также выявлению и идентификации информационных рисков и определяющих их факторов. Методология исследования сущности информационного риска базируется на основных положениях теории рационального водопользования и общей теории систем. Оценка информационных рисков рассматривается с позиций исследования механизма управления информационными потоками. Методический аппарат данного исследования сформирован на основе итерационного подхода с акцентом на риски, обусловленные неэффективным функционированием организационно-управленческого механизма ВХК, что ведет к информационной асимметрии между его субъектами. Для оценки рисков предлагается использовать экспертный метод. Обосновано, что информационная составляющая присутствует во всех факторах, порождающих риски в функционировании водохозяйственного комплекса региона. Выявлено, что природа возникновения информационного риска связана с неэффективностью используемых информационно-организационных механизмов взаимодействия субъектов ВХК и несогласованностью их совместных действий при устранении сбоев в работе данного комплекса. Определены основные направления снижения информационных рисков в управлении ВХК региона. Учет информационных рисков в управлении водохозяйственным комплексом региона будет способствовать формированию системы рационального водопотребления в интересах развития регионального хозяйства и обеспечения повышения качества и уровня жизни населения.

ВВЕДЕНИЕ

Модернизационное развитие национальной экономики, ориентированное на интенсификацию и повышение технологического уровня хозяйства, предполагает расширение водопотребления как основы регионального воспроизводства. Имеющийся водный дефицит в большинстве российских регионов определяет в системе приоритетов управления водохозяйственным комплексом (ВХК) региона более рациональное использование водных ресурсов с учетом состояния водного баланса, качества воды, а также стратегических ориентиров развития территории.

Опыт управления водным хозяйством позволяет выделить в числе значимых факторов разработки стратегий его развития информационный, определяющий уровень осведомленности субъектов водопотребления о состоянии водохозяйственных систем. Наличие неопределенности, выражаемой в недостатке, искажении или отсутствии информации для субъектов ВХК региона, порождает возникновение информационных рисков, выражающихся в возможности снижения эффективности взаимодействий между ними, что в силу «встроенности водопользователей в различные экономические структуры и контуры региональной экономики» [2. С. 12] способно привести к разнообразным дисфункциональным последствиям.

Вследствие этого особую актуальность приобретает проблема получения информации, позволяющей сформировать научно обоснованный базис для прогнозирования и планирования и принимать эффективные управленческие решения в отношении функционирования и стратегического развития водохозяйственного комплекса региона. Данная проблема актуальна еще и

* Статья подготовлена в рамках гранта РФФИ 18-010-00623 «Интеллектуальное моделирование организационно-экономического механизма управления водоресурсным обеспечением региональных водохозяйственных комплексов».

Information Risks in Water Resources Management of a Region

Abstract

The article examines the role of the information factor in solving problems of effective management of water complex in a region (WCR). The purpose of the paper is to identify information risks and the factors affecting these risks. The methodology for studying the essence of information risk is premised on the basic provisions of water conservation theory, as well as general systems theory. The author considers information risk assessment from the standpoint of researching an information flow management mechanism. The method of the study is an iterative approach with an emphasis on the risks caused by the inefficient functioning of the organisational and management mechanism of the water complex, which results in the emergence of information asymmetry between its subjects. To assess risks, we propose to use an expert method. The paper proves that the information component is present in all the factors that generate risks in the functioning of the WCR. The emergence of the information risk is associated with the inefficiency of the used information and organisational interaction mechanisms of water management entities and the inconsistency of their joint actions in the elimination of failures in the work of the water complex. We establish the main avenues for reducing information risks in the WCR management. Accounting for information risks in the WCR management will contribute to the formation of a rational water consumption system in favour of the regional economy development and ensuring an increase in the quality and standard of living.

▶ **Olga A. CHERNOVA**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Information Economics Dept.

**Southern Federal University
344007, RF, Rostov-on-Don,
Maxim Gorky St., 88**

E-mail: chernova.olga71@yandex.ru

потому, что ожидаемые результаты стратегий социально-экономического развития территории могут быть получены только в случае увязанности показателей развития водного хозяйства с перспективами долгосрочного развития экономики региона.

Указанные обстоятельства определили цель статьи: идентифицировать информационные риски в управлении водохозяйственным комплексом региона, а также выявить факторы, определяющие силу их проявления, для последующей разработки корректирующих воздействий.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО РИСКА В УПРАВЛЕНИИ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ РЕГИОНА

Проблема исследования информационных рисков в разработке стратегий управления водным хозяйством региона тесно связана с проблемой полноты знаний как о состоянии водных ресурсов и процессах, протекающих в окружающей среде, так и о состоянии и стратегических перспективах социально-экономического развития региона. Как справедливо отмечают О.Г. Невидимова и Е.П. Янкович, для проведения интегральной оценки ситуации в водопользовании необходима конкретная территориально распределенная информация о геосистемной ситуации в регионе, объединяющая оценки климатического, гидрогеологического и социально-экономического содержания [7].

В современной научной литературе информационные риски рассматриваются преимущественно как риски, связанные с возникновением сбоев в системах получения и обработки информации и возникновением в этой связи экономического и другого ущерба [1; 6; 8; 9; 11]. Например, А.А. Марков отмечает, что информационные риски возникают вследствие значительного объема информации с сопутствующим распространением новых технологий их поиска, распространения, обработки и хранения и выражаются в нарушении ее целостности, конфиденциальности, полноты и доступности [6]. Такая

Keywords

INFORMATION RISK

RISK MANAGEMENT

INFORMATION FLOW

WATER MANAGEMENT COMPLEX OF A REGION

REGIONAL STRATEGY

JEL classification

D82, Q25

трактовка термина «информационный риск» предполагает его рассмотрение в контексте решения задач информационной безопасности, что не отражает сложность и многогранность информационных угроз, существенно ограничивая исследовательское поле поиска механизмов управления информационными рисками сферой информационных систем и технологий.

Несколько иной подход к пониманию сущности информационного риска предлагают Т.А. Рудакова и И.Н. Санникова, рассматривая информационный риск «как компонент рисков сбалансированного социально-экономического развития региона, который повышает энтропию информационного поля в процессе взаимодействия факторов, обеспечивающих экономическую безопасность» [8. С. 160]. Данная точка зрения в наибольшей степени согласуется с позицией автора по определению содержания термина «информационный риск». Действительно, в определении «информационного риска» следует учитывать совокупность экологических, экономических, социальных и других аспектов функционирования водохозяйственного комплекса региона, где информация выступает связующим компонентом в создании надлежащих условий водообеспечения населения и хозяйствующих субъектов.

Принимая во внимание указанные аспекты рассматриваемой проблемы, дадим авторское определение категории: *информационный риск в управлении водохозяйственным комплексом региона – это вероятность возникновения дисфункциональных социально-экономических, экологических, политических, производственно-технологических и других последствий в региональной системе, обусловленных снижением эффективности взаимодействий ее субъектов по причине недостатка, искажения или отсутствия информации о состоянии водохозяйственного комплекса региона и факторах, его определяющих.*

Данное определение в существенной степени коррелирует с содержанием Руководства по водным ресурсам и адаптации к изменению климата¹, составленным Европейской экономической комиссией ООН в рамках Конвенции по охране и использованию трансграничных водотоков и международных озер, в соответствии с которым риск рассматривается как функция трех факторов:

масштаба проблем, появляющихся в условиях возникновения рисков ситуации,
степени подверженности рисков ситуации,
социально-экономической и экологической уязвимости.

Информационная составляющая риска присутствует в каждом из отмеченных факторов.

Так, масштаб возникающих проблем во многом будет определяться степенью информированности субъектов управления ВХК, а также водопользователей о состоянии водных ресурсов, характеристиках факторов, определя-

ющих это состояние, а также уровнем согласованности и скоординированности совместных действий при возникновении неблагоприятной ситуации. Поскольку водохозяйственный комплекс обеспечивает непрерывность воспроизводственных процессов в экономике региона и удовлетворение базовых условий жизнедеятельности населения, недостаток информированности приведет к сбоям в его функционировании, выражающимся как в незначительных (временные нарушения объемов и качества водоснабжения отдельных территорий), так и в широкомасштабных последствиях (экологические катастрофы, эпидемии).

Степень подверженности рисков ситуации также в немалой степени зависит от уровня информационной осведомленности субъектов управления ВХК региона об объемах имеющихся водных ресурсов, их изменениях, обусловленных климатическими факторами, а также связанной с тем гидрологической изменчивости. Вместе с этим важно, чтобы осуществлялось не только *информирование* субъектов, но и *обмен* информацией, поэтому немаловажное значение имеет налаживание обратных информационных потоков между гидрологическими службами, органами управления ВХК и общественностью. Кроме того, наличие обратной связи позволит повысить степень доверия водопользователей к деятельности соответствующих служб.

Владение информацией о возможности возникновения различного рода угроз, связанных с нарушением основных параметров функционирования водных объектов, непосредственно влияет на уровень социально-экономической и экологической уязвимости территории. Руководству ВХК следует постоянно отслеживать изменения в окружающей и деловой среде, оценивать их значение для основных сфер жизнедеятельности.

Таким образом, информационная составляющая присутствует во всех факторах, порождающих риски в функционировании ВХК, и является одной из важнейших в системе управления водохозяйственным комплексом региона. Вместе с тем стоит отметить, что перечисленные в Руководстве по водным ресурсам факторы риска в большей степени характеризуют его с точки зрения масштабы проявлений и последствий развития неблагоприятных ситуаций в региональной системе, но не позволяют судить о *причинах*, вызывающих эти последствия.

Исследование информационной составляющей риска управления водными ресурсами (информационного риска) позволяет заострить внимание на причинной обусловленности рисков сбоя в управлении ВХК региона именно информационным фактором. По нашему мнению, в основе большинства проблем, связанных с нарушением функционирования регионального водохозяйственного комплекса, лежит отсутствие должного организационно-информационного обеспечения стратегий его развития.

С позиций разработки механизмов и инструментов управления ВХК региона детерминирующая роль фактора информационной обеспеченности на отдельных

¹ Guidance on Water and Adaptation to Climate Change. United Nations Publications, 2010.

этапах разработки и реализации стратегии его развития может быть представлена в виде схемы (см. рисунок), где основные блоки процесса разработки стратегии сформированы на основе представлений А.К. Доргушаовой об этапах жизненного цикла стратегического проектирования [3] и с учетом Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и плана мероприятий по ее реализации¹.

Очевидно, что информационная обеспеченность является важнейшим фактором, определяющим обоснованность разрабатываемых стратегий управления ВХК, их адекватность социально-экономическим ориентирам модернизации региональной экономики. Поэтому учет и анализ информационных рисков должен стать ключевым элементом системы управления развитием ВХК региона. В настоящее время оценка рисков в стратегиях регионального водопотребления выполняется, как правило, с точки зрения надежности и качества обеспечения водными ресурсами населения и отраслей экономики, а также вероятности возникновения природных опасностей. Несмотря на то что информационная составляющая рассматривается в качестве ключевого элемента управления ВХК, информационные риски в стратегиях водопользования не учитываются, вследствие чего при их возникновении затрудняется процесс устранения появляющихся не-

гативных последствий. Это обуславливает необходимость выделения информационных рисков при проведении анализа как отдельной составляющей рисков управления развитием ВХК региона с разработкой соответствующего инструментария их выявления и оценки.

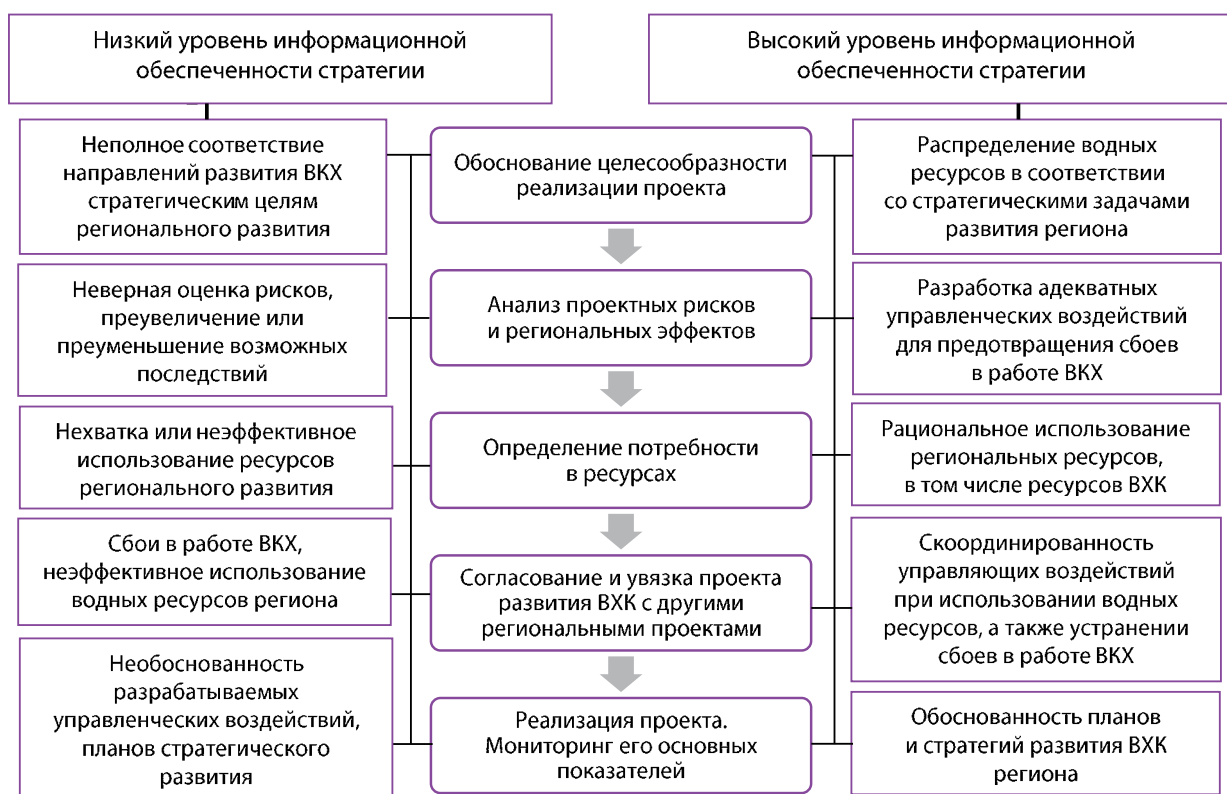
ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ИНФОРМАЦИОННЫХ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ РЕГИОНА

Анализ отечественной и зарубежной практики водопользования (см.: [1; 5; 10; 12]) позволяет выделить следующие риски в управлении ВХК региона, обусловленные влиянием информационного фактора:

- риски, обусловленные неопределенностью внешней среды;
- риски, обусловленные ошибками прогнозирования;
- риски неверной интерпретации информации;
- риски, обусловленные различиями в применяемых методах и подходах к оценке состояния водных ресурсов, их потребности в региональном хозяйстве;
- риски несогласованности информации, получаемой из различных источников;
- риски несвоевременности получения информации.

Очевидно, что природа возникновения информационного риска связана, во-первых, с проблемами в использовании инструментального аппарата исследования, обусловленными его несовершенством при прогнозировании возможных изменений в состоянии водохозяйственной системы, а также отсутствием единообразного подхода к получению и обработке гидрологической

¹ Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации, утв. приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71542236/>.



Детерминирующая роль фактора информационной обеспеченности на отдельных этапах разработки и реализации стратегии ВХК

и другой информации; во-вторых, с неэффективностью используемых информационно-организационных механизмов взаимодействия субъектов ВХК, несогласованностью их совместных действий при устранении сбоев в работе данного комплекса. Таким образом, основополагающим условием модернизационного развития ВХК региона является наличие эффективного механизма управления информационными потоками. Соответственно оценку информационных рисков в управлении ВХК региона предлагается проводить с позиций эффективности функционирования данного механизма.

Информационные потоки в системе ВХК региона содержат множество параметров, включая экологическую оценку водных ресурсов, заявки на водоснабжение, климатические особенности региона и т.п. Основным источником информации являются гидрологические службы.

Согласно Руководству по гидрологической практике¹ гидрологические службы предоставляют следующие информационные продукты:

- основные статистические данные и наблюдения, связанные с водой;
- показатели оценки государственных водных ресурсов;
- статистические данные о паводковых явлениях;
- карты пространственных и временных трендов качества грунтовых вод;
- специализированные данные службы мониторинга о конкретном объекте наблюдения, например о концентрации определенных веществ в воде;
- сведения о связанных с водой природных явлениях;
- рекомендации по реагированию на определенные условия функционирования водных объектов, например на подтопление территории.

Факторы информационного риска в контексте решения задач рационального использования водных ресурсов с позиций достижения стратегических ориентиров социально-экономического развития регионов выходят далеко за пределы традиционной водной сферы и предполагают получение (помимо гидрологической) информации о продуктивности использования водных ресурсов в региональном хозяйстве, о наличии инновационных технологий водосбережения, об эффективных практиках водопотребления и водопользования в регионе. Указанная информация о состоянии и параметрах использования водных ресурсов должна поступать не только от органов гидрологической службы, но и от коммунальных предприятий, различного рода общественных групп, включая местные сообщества, бизнес, экологов и пр. Такой подход позволяет обеспечить интегрированность региональных стратегий управления, повышение многосекторального сотрудничества, выйти за рамки того, что традиционно принято считать управлением водными ресурсами.

¹ Руководство по гидрологической практике. Т. II. Управление водными ресурсами и практика применения гидрологических методов. Изд. Всемирной метеорологической организации. URL: http://www.whycos.org/hwrp/guide/russian/168_Vol_II_ru.pdf.

Одновременно возникают задачи согласования методов, инструментов, технологий формирования и обработки информации, а также налаживания сотрудничества субъектов ВХК и заинтересованных сторон, позволяющего находить конструктивные решения в отношении рационального использования водных ресурсов. При этом важна не только сопоставимость и единообразие подходов в обработке информации, но и адекватность интерпретации полученных данных, а также согласованность принимаемых управленческих решений с установлением уровня приоритетности каждого.

Исходя из данных соображений, определим состав показателей, позволяющих дать оценку информационным рискам в управлении ВХК региона:

- регулярность и оперативность поступления информации;
- достоверность информационного источника;
- полнота информации;
- использование современных технологий сбора информации;
- сопоставимость информации, полученной из различных источников;
- использование современных методов, технологий и инструментов обработки информации, прогнозирования последствий принимаемых управленческих решений;
- уровень компетентности, профессионализм сотрудников, работающих с информацией;
- объективность профессиональных суждений работников, интерпретирующих информацию;
- уровень информационного взаимодействия участников ВХК.

Для количественной оценки данных показателей предлагается использовать экспертные методы. Каждый показатель оценивается следующим образом: высокий уровень соответствия критерию – 3 балла; средний уровень – 2 балла; низкий уровень – 1 балл; отсутствие соответствия – 0 баллов.

После оценивания каждого фактора риска вычисляется комплексная оценка информационного риска как средневзвешенное значение, где вес каждого фактора устанавливается экспертом так, чтобы сумма весов была равна единице. Очевидно, что если величина рассчитываемого риска лежит в диапазоне от 2 до 3, то уровень информационного риска является низким, от 1 до 2 – средним, менее 1 – высоким. Управление рисками заключается в разработке мероприятий, ориентированных на повышение уровня соответствия процесса управления информационными потоками сформулированным критериям.

Следует заметить, что в значительной степени в предлагаемом инструментарии акцент делается не на риски объективной неполноты или отсутствия сведений (по причине ограниченности возможностей научного познания) о состоянии водной среды и факторах, его определяющих, а на риски, обусловленные неэффективным функционированием организационно-управленческого

механизма водохозяйственного комплекса, приводящим к информационной асимметрии между его субъектами. Соответственно при разработке рекомендаций по управлению информационными рисками в стратегиях регионального водопотребления мы будем ориентироваться на решение задач повышения эффективности информационного обмена между субъектами ВХК региона.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В СТРАТЕГИЯХ ВОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

При разработке мероприятий по управлению информационными рисками в региональных стратегиях водопотребления следует учитывать следующие методологические позиции:

- информация о состоянии ВХК региона всегда есть продукт инвестиций, осуществляемых в гидрологические и другие исследования;
- базовая гидрологическая информация и информация о социально-экономическом положении регионов становится источником формирования новой релевантной информации;
- приращению информации (ΔI) о состоянии ВХК региона соответствует снижение энтропии региональной системы (ΔS), выражаемой формулой связи энтропии и информации Больцмана-Планка

$$\Delta S = -\Delta I \frac{k}{\ln 2},$$

где k – постоянная Больцмана;

- для повышения эффективности информационного обмена требуется механизм согласования и координации взаимодействий субъектов ВХК региона, в противном случае может происходить искажение информационных потоков, в том числе идущих по механизму обратной связи.

Как было показано ранее, информационные риски в стратегиях развития ВХК региона возникают в результате неэффективного функционирования в нем механизма организационно-информационного взаимодействия и проявляются в виде асимметрии информации.

Большое разнообразие и объем данных о состоянии водных ресурсов территории и факторах, определяющих это состояние, требуют развития информационного пространства, позволяющего обеспечить необходимой достоверной информацией участников управления развитием регионального водохозяйственного комплекса. В настоящее время такая информационная система формируется в виде реестра данных. Однако в силу сложившейся специфики водной сферы, поскольку функции управления использованием водных ресурсов возлагаются на бассейновые управления, в ведомстве которых находятся территории разных регионов, данный реестр формируется по отдельным бассейнам и представленные в нем сведения являются закрытыми. Соответственно усложняется задача поддержания баланса между отраслевой структурой экономики и обеспечивающими потребностями региона водными ресурсами.

В этой связи можно сказать, что важным направлением снижения информационных рисков в управлении ВХК региона является повышение открытости данных о состоянии водных ресурсов территории, а также об уровне водоемкости отдельных региональных производств. Предоставление этой информации органам регионального управления позволит достичь наибольшей степени рациональности распределения ограниченных водных ресурсов в региональной системе, обеспечить баланс интересов всех участников процесса водообеспечения. Кроме того, представляется целесообразным проведение органами управления ВХК интернет-форумов региона по вопросам рационального использования водных ресурсов между пользователями и поставщиками услуг по водопотреблению, что позволит в значительной степени снизить уровень информационной асимметрии, повысить прозрачность проводимой политики, обеспечить обмен передовым опытом управления водными ресурсами.

Наряду с проблемами несвоевременности и неполноты предоставления сведений о состоянии водных объектов важной проблемой функционирования механизма информационного обмена является недостаточная согласованность проектов развития ВХК региона и стратегий его социально-экономического развития [5]. Это выражается в возможности возникновения следующих негативных последствий.

Органы регионального управления, получив рекомендации в отношении рационального использования водных ресурсов от соответствующих ведомств, могут неверно расставить приоритеты по выполнению данных рекомендаций относительно других задач социально-экономического развития территории. Высока вероятность того, что данные рекомендации могут быть игнорированы. Верно и обратное: региональные планы и стратегии социально-экономического развития могут быть не учтены в проектах развития ВХК. По этой причине, как отмечает Н.А. Косолапова, возникает необходимость социально ориентированного сотрудничества представителей государства и бизнеса в ходе разработки и реализации программ и планов по распределению и использованию водных ресурсов в сопряжении со стратегиями социально-экономического развития регионов [4]. Такое сотрудничество позволит в значительной степени снизить информационные риски на основе повышения уровня взаимоувязанности и взаимосогласованности разрабатываемых проектов развития ВХК региона со стратегическими задачами его социально-экономического развития.

В частности, с позиций проектного подхода к управлению информационными рисками важны:

- постоянная оценка и анализ факторов, определяющих состояние водных ресурсов региона;
- мониторинг показателей водоемкости регионального производства, согласование объемов распределяемых водных ресурсов;

- необходимость регулярных согласований основных параметров реализации проектов развития ВХК в результате изменяющихся целей регионального развития, а также по причине воздействия факторов внешней среды;
- тесная связь принимаемых решений в отношении реализации проектов ВХК с содержанием и объемом информационного потока, в том числе решений о дополнительных инвестициях в осуществление гидрологических исследований;
- нелинейная динамика развития объектов ВХК, характеризующаяся наличием отдельных территорий региона, имеющих отличные от других параметры водопотребления.

Данные характеристики приводят к выводу об итерационности процесса управления информационными рисками, выражаемой в последовательно осуществляемых оценках соответствия параметров функционирования ВХК целевым значениям индикаторов социально-экономического развития региона. Такой индикативный подход к управлению информационными рисками в стратегиях развития ВХК позволяет выбрать схему водообеспечения регионального хозяйства, в максимальной степени подерживающую интересы его субъектов и ориентированную на ликвидацию узких мест.

Процесс управления информационными рисками может быть представлен в виде спиральной модели, где каждый виток спирали – это отдельный этап реализации проектов развития ВХК региона, с контрольными точками (индикаторами), отражающими состояние регионального хозяйства, эффективность использования водных ресурсов. При отклонении фактических параметров развития от соответствующих индикаторов осуществляются корректирующие воздействия в системе управления водохозяйственным комплексом. Тем самым обеспечивается возможность оценки информационных рисков реализации каждого этапа проекта и согласования интересов участников проекта на основе повышения уровня их осведомленности.

Такой подход меняет логику разработки и саму систему управления ВХК региона. Директивное выполнение показателей водообеспечения региональной экономики уступает место этапному компаративному анализу соответствия водных ресурсов стратегическим целям развития отдельных отраслей и сфер деятельности, ори-

ентируемых на модернизационные преобразования и повышение качества и уровня жизни населения. Отметим, что в процессе реализации мероприятий по управлению информационными рисками должно наблюдаться увеличение объемов информации в региональной системе, умножение информационных связей и потоков. Поэтому оценку результативности управления информационными рисками можно проводить по показателю снижения энтропии в новом состоянии региональной системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление развитием водохозяйственного комплекса региона невозможно без должного интегрированного управления циркулирующими в нем информационными потоками. Сопровождающая управленческие решения в отношении развития ВХК информация позволяет верно и своевременно идентифицировать задачи обеспечения рационального потребления водных ресурсов региональным хозяйством. Большое количество разнообразной по объему и содержанию информации при несовершенстве существующих механизмов организационно-информационных взаимодействий субъектов водохозяйственного комплекса приводит к появлению информационных рисков, выражающихся в вероятности возникновения дисфункциональных социально-экономических, экологических, политических, производственно-технологических и других последствий, различных по масштабу и силе воздействия.

Оценку информационных рисков в управлении водохозяйственным комплексом региона предлагается проводить с позиций исследования механизма управления информационными потоками. Применение итеративного подхода к управлению данными рисками при разработке проектов развития ВХК региона позволяет существенно повысить сопряженность процессов управления водным хозяйством со стратегическими целями социально-экономического развития территорий, своевременно выявить узкие места в развитии хозяйственного комплекса территории. Кроме того, осмысление информационных рисков в управлении водохозяйственным комплексом региона с представленных методологических позиций будет способствовать формированию системы рационального водопотребления в интересах повышения уровня и качества жизни населения. ■

Библиографическая ссылка: Чернова О.А. Информационные риски в управлении водохозяйственным комплексом региона // Управленец. 2018. Т. 9. № 5. С. 40–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-4.

For citation: Chernova O.A. Information Risks in Water Resources Management of a Region. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 40–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-4.

Источники

1. Данилов-Данильян В.И., Пряжинская В.Г. Экономические и территориальные аспекты управления водохозяйственным комплексом России. М.: РАСХН, 2013.
2. Данилов-Данильян В.И., Хранович И.Л. Управление водными ресурсами. Согласование стратегий водопользования. М.: Научный мир, 2010.
3. Доргушаова А.К. Проектно-процессный подход к управлению потенциалом регионального стратегического проектирования // Наука Красноярья. 2016. № 3-3(26). С. 53–64.
4. Косолапова Н.А. Механизм и инструменты управления водопользованием: модельная и информационная платформа. Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2016.
5. Косолапова Н.А., Косолапов А.Е., Янгулова Н.А. Управление использованием водных ресурсов // Водное хозяйство России. 2004. Т. 6. № 4. С. 480–491.
6. Марков А.А. Понятие и характеристика информационных рисков, опасностей и угроз в современном постиндустриальном обществе // LogosetPraxis. 2010. № 1. С. 123–129.
7. Невидимова О.Г., Янкович Е.П. Оценка рисков водопользования на территории Томской области // Известия Томского политехнического университета. 2011. Т. 318. № 1. С. 154–158.
8. Рудакова Т.А., Санникова И.Н. Информационные риски субъектов реального сектора экономики // Известия Алтайского государственного университета. 2015. Т. 1. № 2(86). С. 158–161.
9. Chen Z., Wang H., Qi X. Pricing and Water Resource Allocation Scheme for the South-to-North Water Diversion Project in China // Water Resources Management. 2013. № 5. P. 1457–1472. DOI: 10.1007/s11269-012-0248-1.
10. Loukas A., Mylopoulos N., Vasiliades L. A Modeling System for the Evaluation of Water Resources Management Strategies in Thessaly, Greece // Water Resources Management. 2007. Vol. 21. № 10. P. 1673–1702. DOI: 10.1007/s11269-006-9120-5.
11. Molina J., Aróstegui J., Benavente J. et al. Aquifers Over exploitation in SE Spain: A Proposal for the Integrated Analysis of Water Management // Water Resources Management. 2009. Vol. 23. № 13. P. 2737–2760. DOI: 10.1007/s11269-009-9406-5.
12. Xu C.-Y., Singh V.P. Review on Regional Water Resources Assessment Models under Stationary and Changing Climate // Water Resources Management. 2004. Vol. 18. № 6. P. 591–612. DOI: 10.1007/s11269-004-9130-0.

References

1. Danilov-Danil'yan V.I., Pryazhinskaya V.G. *Ekonomicheskie i territorial'nye aspekty upravleniya vodokhozyaystvennym kompleksom Rossii* [Economic and territorial aspects of water management in Russia]. Moscow: RASKhN, 2013.
2. Danilov-Danil'yan V.I., Khranovich I.L. *Upravlenie vodnymi resursami. Soglasovanie strategiy vodopol'zovaniya* [Water management. Coordination of water use strategies]. Moscow: Nauchnyy mir, 2010.
3. Dorgushaova A.K. *Proektno-protsessnyy podkhod k upravleniyu potentsialom regional'nogo strategicheskogo proektirovaniya* [Project-process approach to managing the potential of regional strategic planning]. *Nauka Krasnoyar'ya – Siberian Journal of Economics and Management*, 2016, no. 3-3(26), pp. 53–64.
4. Kosolapova N.A. *Mekhanizm i instrumenty upravleniya vodopol'zovaniem: model'naya i informatsionnaya platforma* [Mechanism and tools for water management: model and information platform]. Taganrog: YuFU Publ., 2016.
5. Kosolapova N.A., Kosolapov A.Ye., Yangulova N.A. *Upravlenie ispol'zovaniem vodnykh resursov* [Water resources management]. *Vodnoe khozyaystvo Rossii – Water Sector of Russia*, 2004, vol. 6, no. 4, pp. 480–491.
6. Markov A.A. *Ponyatie i kharakteristika informatsionnykh riskov, opasnostey i ugroz v sovremennom postindustrial'nom obshchestve* [The concept and characteristics of information risks, hazards and threats in modern post-industrial society]. *LogosetPraxis*, 2010, no. 1, pp. 123–129.
7. Nevidimova O.G., Yankovich E.P. *Otsenka riskov vodopol'zovaniya na territorii Tomskoy oblasti* [Risk assessment of water use in the territory of Tomsk region]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta – Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2011, vol. 318, no. 1, pp. 154–158.
8. Rudakova T.A., Sannikova I.N. *Informatsionnye riski sub'ektov real'nogo sektora ekonomiki* [Information risks of subjects of the real sector of the economy]. *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta – Izvestiya of Altai State University Journal*, 2015, vol. 1, no. 2(86), pp. 158–161.
9. Chen Z., Wang H., Qi X. Pricing and Water Resource Allocation Scheme for the South-to-North Water Diversion Project in China. *Water Resources Management*, 2013, no. 5, pp. 1457–1472. DOI: 10.1007/s11269-012-0248-1.
10. Loukas A., Mylopoulos N., Vasiliades L. A Modeling System for the Evaluation of Water Resources Management Strategies in Thessaly, Greece. *Water Resources Management*, 2007, vol. 21, iss. 10, pp. 1673–1702. DOI: 10.1007/s11269-006-9120-5.
11. Molina J., Aróstegui J., Benavente J. et al. Aquifers Over exploitation in SE Spain: A Proposal for the Integrated Analysis of Water Management. *Water Resources Management*, 2009, vol. 23, iss. 13, pp. 2737–2760. DOI: 10.1007/s11269-009-9406-5.
12. Xu C.-Y., Singh V.P. Review on Regional Water Resources Assessment Models under Stationary and Changing Climate. *Water Resources Management*, 2004, vol. 18, iss. 6, pp. 591–612. DOI: 10.1007/s11269-004-9130-0.



▶ РАХМЕЕВА Ирина Игоревна
Кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры
региональной, муниципальной
экономики и управления

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

Ключевые слова

ОЦЕНКА РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (ОРВ)
УПРАВЛЯЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА
РЕГУЛЯТОРНАЯ ПОЛИТИКА

JEL classification

K0, P48, R50

Управляемые параметры системы оценки регулирующего воздействия региона

Аннотация

Статья посвящена исследованию управляемых параметров функционирования системы оценки регулирующего воздействия (ОРВ) в субъекте РФ. Методологическая база исследования основана на совокупности подходов региональной экономики и неинституциональной экономической теории. На основе методов системно-структурного и факторного анализа выделен ряд элементов системы ОРВ в субъекте РФ: акторы, организационная структура, предметное поле и методика оценки. Проанализированы содержание и влияние управляемых параметров на качество проведения оценки, функционирование и развитие самой системы ОРВ в целом. В частности, в статье уточнены акторы, структурированы их функциональные роли, их взаимосвязи в субъектах РФ. Предложены перспективные меры управления выявленными параметрами системы ОРВ, в том числе обусловленные цифровизацией экономики. Результаты исследования и предложения автора могут быть использованы в практике органов власти для совершенствования системы ОРВ в субъектах РФ, что в свою очередь будет способствовать формированию благоприятной регуляторной среды и делового климата территорий.

ВВЕДЕНИЕ

В 1970-е годы представители направления экономического анализа права активно продвигали идею о необходимости ограничения государственного регулирования. В частности, Дж. Бьюкенен предложил использовать инструменты, связывающие правовую и политическую деятельность с экономической теорией. В результате в крупнейших странах Запада (США, Великобритания, Германия) в рамках реформ государственного управления на фоне прихода к власти сторонников неолиберализма и дерегулирования в деятельность государственных служащих внедряются подходы экономического оценивания принимаемых регуляторных решений, или оценка регулирующего воздействия (далее – ОРВ)¹.

В российскую практику на национальном уровне ОРВ входит с 2010 г. Органы власти субъектов РФ традиционно следуют за федеральным правительством в части подходов к реализации механизмов управления социально-экономическим состоянием, и ОРВ не становится исключением. Однако специфика полномочий, экономическая и политическая дифференциация субъектов РФ накладывают свои ограничения на эффективное управление системой ОРВ в регионах.

Целью работы является формулирование перспективных направлений воздействия на управляемые параметры системы ОРВ в регионе. Задачи статьи: выявление и систематизация управляемых параметров функционирования системы ОРВ на региональном уровне, обоснование их роли и разработка механизмов управления ими.

ОРВ В ФОКУСЕ ИССЛЕДОВАНИЙ РОССИЙСКИХ УЧЕНЫХ

ОРВ как подход к формированию «умного», взвешенного и сбалансированного по интересам регулирования утвердилась в России на национальном

¹ Согласно определению Комитета по регуляторной политике Организации экономического сотрудничества и развития, ОРВ – это процесс определения проблем и целей регулирования, выбора альтернатив достижения этих целей для исключения излишнего и необдуманного регулирования и с использованием научных и поддающихся последующей проверке техник, применимых ко всей имеющейся доступной информации, а также с учетом различных мнений, полученных в ходе консультаций, анализа издержек и выгод выбранных альтернатив (Recommendation of the Council on regulatory policy and governance. P.: OECD Publishing, 2012).

Controlled Parameters of the System for Assessing the Regulatory Impact of a Region

Abstract

The paper deals with the controlled parameters of the system for assessing the regulatory impact (RIA) in a federal subject of Russia. The methodological basis of the study is a set of regional economics approaches and neo-institutional economic theory. Based on the methods of system-structural and factor analysis, the author points out a number of elements of the RIA system in a federal subject of Russia: actors, organisational structure, subject field and assessment technique. We analyse the content and effect of the controlled parameters on the quality of assessment, the functioning and the development of the entire RIA system. In particular, the paper specifies the system's actors, clarifies their functional roles and interconnections in federal subjects of Russia. The study develops effective measures for managing the revealed parameters of the RIA system, including those conditioned by digitalisation of economy. The research results and the author's proposals can be useful for government officials to perfect the RIA system in federal subjects of Russia, which, in turn, can contribute to the formation of a favourable regulatory environment and business climate of a region.

► **Irina I. RAKHMEEVA**
Cand. Sc. (Econ.), Sr, Lecturer
of Regional & Municipal Economics
and Governance Dept.

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

уровне¹. Об этом свидетельствует неослабевающий интерес к данному инструменту влияния на регуляторную политику со стороны бизнес-сообщества, постоянное расширение специфики анализируемых сторон (выделение в рамках федеральной ОРВ влияния на малый и средний бизнес, на технологическое развитие отечественной экономики и развитие субъектов РФ), формирование отечественных научных коллективов, активно развивающих теорию и методологию экономической оценки права, «умного регулирования». В частности, А. А. Ефремовым [9], Г. З. Мансуровым [22], В. Л. Тамбовцевым [31], Ю. А. Тихомировым [32], И. Д. Тургель [33] исследованы вопросы повышения эффективности нормотворчества благодаря применению ОРВ. Данные исследователи уделяют основное внимание организационным и юридическим аспектам применения ОРВ, не раскрывая в достаточной степени ее экономическую сущность. Влиянию системы ОРВ на экономику территории посвящены работы Ю. В. Шамкова, А. Г. Шеломенцева [36], однако в целом данный вопрос крайне мало раскрыт в научной литературе. Исследования Д. Б. Цыганкова [15; 38], А. Е. Шаститко [11; 21], М. С. Шклярчук [38] сосредоточены на поиске оптимального государственного регулирования, они наиболее близки к позициям автора с точки зрения признания перспективности ОРВ для формирования умного регулирования, однако отличаются объектом исследования, концентрируясь на федеральном, а не региональном уровне. Предметом авторских исследований становятся особенности функционирования и управления именно региональной системой ОРВ, а также взаимосвязям, возникающим внутри системы.

Выявление и систематизация ключевых параметров системы ОРВ в субъектах РФ служат необходимым условием управления данным объектом. Несмотря на имеющиеся изыскания по вопросу становления ОРВ в субъектах РФ (В. Ф. Баркатунов [2], Н. В. Брюханова [28], А. Б. Дидикин [7], В. В. Колегов [19],

¹ На федеральном уровне ОРВ регламентирована постановлением Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. № 1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов» и курируется Департаментом оценки регулирующего воздействия Минэкономразвития России. На региональном и муниципальном уровне обязанность проведения ОРВ закреплена Федеральным законом от 2 июля 2013 г. № 176-ФЗ; дополнительно приказом Минэкономразвития России от 26 июля 2016 г. № 471 утверждены актуализированные методические рекомендации для органов власти субъектов РФ.

Keywords

REGULATORY IMPACT ASSESSMENT (RIA)
CONTROLLED PARAMETERS
REGIONAL ECONOMY
REGULATORY POLICY

JEL classification

K0, P48, R50

Н. Н. Сарычева [29], О. М. Шестоперов [37]), проведенные преимущественно на начальном этапе появления ОРВ в субъектах РФ, данная тема приобретает новую актуальность с учетом динамичных экономических условий и новых вызовов развития. Также требуют уточнения подходы к управлению параметрами функционирования системы ОРВ.

Работоспособность системы ОРВ определяет качество регуляторной среды в субъекте РФ, что в свою очередь сказывается на инвестиционной привлекательности территории, предпринимательской активности населения и социально-экономическом развитии в целом. Данное положение подтверждается исследованиями ряда ученых, как зарубежных: Г. Беккера [40], Т. Горгенса [42], С. Джейкобса [43], С. Дьянкова [41], К. Льюэллина [44], Р. Познера [45], так и отечественных: Г. Б. Клейнера [17], В. А. Май [12], А. Ю. Шумакова [30], и является основополагающей идеей данной работы.

Бенефициарам оценки необходимо понимать, какие параметры влияют на развитие системы ОРВ и какое воздействие они могут оказать на нее. При этом под бенефициарами автор понимает как предпринимательское сообщество региона, использующее ОРВ в качестве инструмента легального лоббизма, так и органы власти субъекта РФ, применяющие ОРВ для создания комфортных условий ведения бизнеса на территории региона и налаживания конструктивного взаимодействия с местным сообществом.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЯЕМЫХ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ ОРВ СУБЪЕКТА РФ

Экспликация объекта, представляющего собой управленческую систему, каковой, в частности, является система ОРВ в субъекте РФ, проведена по общепринятым основаниям [4; 10; 14] и включает следующие блоки: акторы и организационная структура системы ОРВ, предмет и методика оценки.



Рис. 1. Систематизация управляемых параметров функционирования системы ОРВ субъекта РФ по основным элементам экспликации

На первом этапе автором установлен подход к систематизации ключевых внутренних, а значит поддающихся управлению, параметров функционирования системы ОРВ на региональном уровне (рис. 1). При этом параметры устанавливаются как управляемые характеристики элементов системы ОРВ. Новизна данного подхода выражается в обобщении параметров, выявленных исследователями региональных систем ОРВ [2; 7; 19; 28; 29; 37] и автором [25].

Проанализируем содержание управляемых параметров, определяющих функционирование системы ОРВ в субъектах РФ.

1. Функциональные роли и активность всех акторов (рис. 2).

На рис. 2 уточнены акторы системы ОРВ в субъекте РФ и их взаимосвязи. Традиционный подход включает только таких акторов, как органы власти и предпринимательское сообщество [2; 7; 15; 19; 21; 28; 29; 37; 38], автор предлагает добавить другие группы – население, СМИ, научные и учебные организации.

В таблице в колонке «Возможная активность» представлены крайние случаи соответствующего параметра. Новизной исследования является идея автора оценивать и управлять активностью всех акторов системы ОРВ, поскольку на практике нормативно регулируются и принимаются меры по корректировке эффективности только функциональных ролей органов власти регионального уровня и участников публичных консультаций¹, т.е. далеко не всех акторов системы и не в полном объеме².

Дискуссионным остается вопрос о положительном или отрицательном влиянии жесткости регулирования системы ОРВ со стороны федеральных органов, а также регионального законодательного органа, устанавливающих границы применимости ОРВ и требований к процедурам.

При ситуации низкой активности и исполнительности государственных служащих в субъектах РФ может потребоваться усиленный контроль и меры «подталкивания»

в отношении региональных органов власти со стороны вышестоящих фе-

¹ Публичные консультации – неотъемлемый элемент процедуры ОРВ, заключающийся в проведении публичных обсуждений управленческих решений (проектов нормативных правовых актов) органов власти.

² В настоящее время активность таких акторов, как органы власти субъекта РФ и участники публичных консультаций, регулируется нормативными правовыми актами различного уровня: федеральными законами, ведомственными приказами федеральных органов, законами и подзаконными актами субъектов РФ. Для управления активностью иных акторов автор предлагает расширить указанные нормативные правовые акты и сформировать перечень дополнительных нормативных и ненормативных документов, что входит в круг полномочий различных исполнительных и представительных органов федерального и регионального уровня.

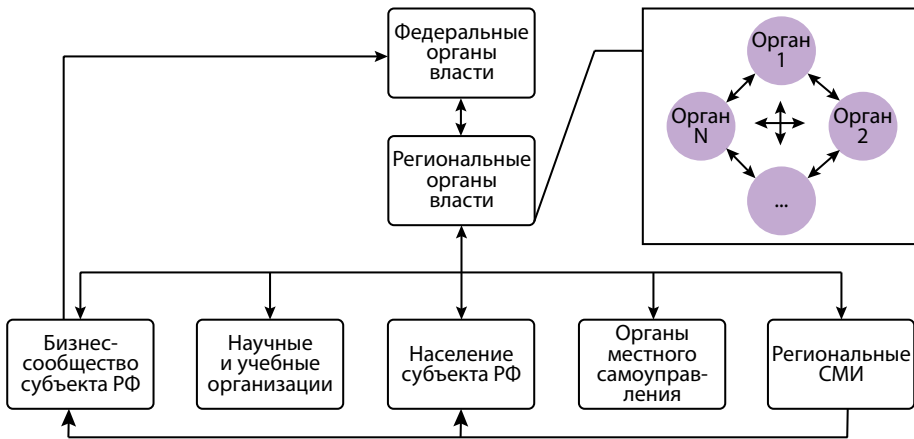


Рис. 2. Акторы системы ОРВ в субъекте РФ и их взаимосвязи

деральных органов, стимулирующие к выполнению установленных требований по проведению ОРВ.

Вместе с тем, учитывая, что автор описывает направления активности, к которым следует стремиться, в конечном итоге при достижении «идеальной ситуации», предполагающей высокую активность на местах, предлагается оценивать предоставление широких прав субъектам РФ для возможности учета территориальных особенностей как положительное значение, поскольку регионы России обладают высокой дифференциацией потребностей, возможностей и социально-экономических условий.

ОРВ на федеральном уровне), до установления общего признака множества нормативных правовых актов, попадающих под ОРВ (подход, установленный для субъектов РФ федеральным законодательством). Минимальные общие требования к предметному полю ОРВ устанавливаются федеральными актами. Вместе с тем органы власти субъекта РФ не ограничены в праве дополнить предметное поле.

Обобщая существующую практику, можно выделить следующие подходы к внедрению и развитию системы ОРВ с точки зрения динамики предметного поля.

2. Широта и частота изменений предметного поля оценки.

В то время как оптимальность масштабов государственного регулирования является предметом острых дискуссий (например, см. работы К. Санстейна [47], Г. Стиглера [46], Д.Б. Цыганкова, М.С. Шклярчук [38] и др.), открытым также остается вопрос, какие сегменты регулирования подвергать оценке.

Предметное поле может определяться от установления узких и конкретных сфер, вопросов, подлежащих оценке (подход, выбранный для

Функциональные роли и активность акторов системы ОРВ субъекта РФ

Актор	Возможные функции	Возможная активность	
		негативная	позитивная
Федеральный законодательный орган	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление минимальных требований и границ системы ОРВ. 2. Мониторинг и рейтингование субъектов РФ в части правоприменения законодательства в сфере ОРВ, развития системы ОРВ 	Жесткое регулирование субъектов РФ	Предоставление широких прав субъектам РФ
Федеральный уполномоченный исполнительный орган власти в сфере ОРВ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методическое сопровождение. 2. Организационное и техническое сопровождение. 3. Организация обучения. 4. Взаимодействие с федеральным законодателем в части реализации его функций. 5. Мониторинг и рейтингование субъектов РФ. 6. Взаимодействие с бизнес-объединениями 	Отсутствие помощи субъектам РФ	Активная масштабная помощь субъектам РФ
Уполномоченный исполнительный орган власти субъекта РФ в сфере ОРВ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативное обеспечение функционирования системы ОРВ региона. 2. Организационное и техническое обеспечение. 3. Методическое обеспечение. 4. Непосредственное участие в процедурах ОРВ. 5. Контроль за соблюдением установленных правил проведения ОРВ и взаимодействия акторов системы. 6. Проведение внутреннего мониторинга уровня развития системы, формирование отчетности и определение направлений развития системы. 7. Информационное сопровождение. 8. Обеспечение обучения акторов системы. 9. Обеспечение обратной связи и взаимодействия всех акторов системы 	Пассивность, закрытость, отстраненность	Полноценная и качественная реализация своих функций, инициативность, открытость

Актор	Возможные функции	Возможная активность	
		негативная	позитивная
Органы власти субъекта РФ – разработчики проектов нормативных правовых актов	1. Непосредственное участие в процедурах ОРВ. 2. Участие в формировании нормативной базы системы ОРВ. 3. Информационное сопровождение. 4. Обеспечение обратной связи с участниками публичных консультаций	Формализм, закрытость, оппортунизм	Открытость, инициативность, качественное выполнение своих обязанностей
Законодательный орган субъекта РФ	1. Установление минимальных требований и границ системы ОРВ. 2. Непосредственное участие в процедурах ОРВ	Жесткое регулирование исполнительных органов	Предоставление широких прав исполнительным органам
Уполномоченный по защите прав предпринимателей субъекта РФ	1. Непосредственное участие в процедурах оценки. 2. Влияние на регуляторную политику и защита прав предпринимателей путем участия в публичных консультациях и совещательных органах. 3. Участие в формировании нормативной базы системы ОРВ	Пассивная позиция, отстраненность от системы	Реализация всех доступных функций, инициативность
Органы местного самоуправления	1. Участие в процедурах ОРВ. 2. Влияние на регуляторную политику и защита местных интересов путем участия в публичных консультациях и совещательных органах. 3. Популяризация ОРВ	Пассивная позиция	Активная позиция
Предпринимательское сообщество, в том числе бизнес-объединения	1. Влияние на регуляторную политику и защита своих интересов путем участия в публичных консультациях и совещательных органах. 2. Участие в формировании нормативной базы системы ОРВ. 3. Популяризация ОРВ	Пассивная позиция, отстраненность от системы	Реализация всех доступных функций, инициативность
Научные и учебные организации	1. Участие в процедурах оценки. 2. Участие в формировании нормативной и методической базы для системы ОРВ. 3. Формирование компетенций в сфере ОРВ у студентов. 4. Обеспечение повышения квалификации государственных служащих по направлению ОРВ. 5. Мониторинг системы ОРВ по различным параметрам и выработка рекомендаций для органов власти	Отстраненность от системы	Реализация всех доступных функций, инициативность
Население субъекта РФ, в том числе союзы потребителей, профсоюзы	Влияние на регуляторную политику и защита своих интересов путем участия в публичных консультациях	Пассивная позиция	Реализация доступных форм участия в публичных консультациях
СМИ	1. Популяризация ОРВ. 2. Освещение хода разработки и обсуждения общественно значимых проектов	Отсутствие интереса к теме ОРВ и публикационной активности	Масштабное освещение тематики ОРВ

Первый подход основан на выборе узкой сферы оценки, а с накоплением практического опыта, развитием организационной и методологической базы предметное поле расширяется.

Второй подход – противоположный: изначально предметное поле определяется широко, а с выявлением реальной потребности, запроса от общественности об участии в формировании регуляторной политики, эффективности приложения сил в различных направлениях предметное поле сужается. Автор считает такой подход наименее эффективным, поскольку он априори предполагает рассеивание ресурсов на начальном этапе на не-

производительную оценку и признание неспособности спрогнозировать востребованность и эффективность системы ОРВ на региональном уровне, частичной потери интереса и доверия со стороны участников публичных консультаций.

Третий подход – предметное поле устанавливается с учетом общественно значимых сфер регулирования, под него формируется комплексная организационная, методологическая, ресурсная база. С течением времени предметное поле изменяется только вслед за существенными преобразованиями в экономике региона и страны, изменениями спроса общественности на участие в фор-

мировании регуляторной политики. Этот подход представляется наиболее эффективным, но трудно реализуемым на практике в силу сложности учета социальных феноменов и инерционности государственного аппарата.

Трансформация предметного поля ОРВ в субъектах РФ (вопросы, подлежащие обязательной оценке), установленного федеральным законодательством, с 2014 по 2017 г. представлена на рис. 3. Минэкономразвития России подготовлен проект по введению дополнительных исключений из обязательного предметного поля ОРВ, планируемый к внесению в 2018 г. Таким образом, примерно каждые два года происходит изменение предметного поля оценки. Такую частоту автор полагает достаточно адекватной, учитывая динамичность социально-экономических и технологических преобразований.

Итак, на практике наблюдается динамичное сужение предметного поля ОРВ в субъектах РФ, т.е. реализуется второй подход, охарактеризованный автором как наименее эффективный.

3. Организационная структура.

При описании организационной структуры системы ОРВ в субъекте РФ в первую очередь необходимо установить, каким образом распределяются функции между ключевыми акторами системы – региональными органами власти.

Выделяются три организационные модели распределения функций внутри органов власти субъектов РФ: централизованная, децентрализованная и смешанная [2; 7; 19; 28; 29; 33; 37].

Централизованная модель подразумевает высокую активность и сосредоточение функций непосредственного проведения аналитической работы и публичных консультаций у уполномоченного исполнительного органа власти субъекта РФ. Децентрализованная модель переносит активность по экономическому анализу и взаимодействию с затрагиваемыми регулированием лицами

на органы-разработчики, сохраняя за уполномоченным органом ключевую роль ответственного за качество ОРВ в регионе. Вариации между данными двумя крайними позициями будут являться смешанными моделями.

Также автор включает в организационную структуру системы ОРВ закрепленный статус итогов оценки (заклучения об ОРВ), т.е. силу воздействия ОРВ на конечное решение регулятора. Крайними случаями здесь выступают:

- рекомендательный характер ОРВ, когда оценка проводится формально, поступившие от участников публичных консультаций мнения просто принимаются к сведению;
- заградительный статус ОРВ, когда в случае выявления административных барьеров, избыточных издержек, негативного общественного резонанса регуляторная политика подвергается обязательной корректировке.

4. Методика оценки ОРВ.

Основываясь на современном понимании методики (см.: [3; 8; 23; 39]), автор описывает этапы и сроки ОРВ в зависимости от различных параметров нормативных правовых актов и их проектов.

К управляемым параметрам здесь относится методическая обеспеченность (в первую очередь с точки зрения раскрытия методов и технологий оценки), а также фактическое применение экономических и расчетных методов на практике, применение информационных технологий и баз данных.

Ключевыми методами оценки регулирующего воздействия, применяемыми в российской практике, выступают: анализ издержек и выгод, метод стандартных издержек, анализ эффективности и затрат. Подробнее методы ОРВ изучены в работах М.Е. Глазковой [5], О.В. Козловской [18], В.П. Уманской [34] и других специалистов, также данный вопрос вошел в круг исследований автора [25; 26]. Отечественными учеными разрабатывается экономический инструментарий для применения ОРВ в отдельных областях права, в частности, для оценки регулирования инновационной деятельности [13; 16; 20], воздействия на окружающую среду [1; 6; 24; 35], корпоративного законодательства [11], в иных областях регуляторной политики.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА УПРАВЛЯЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМЫ ОРВ СУБЪЕКТА РФ

В условиях перехода России к цифровой экономике, в стремлении государства встать на инновационный курс развития в числе мер по совершенствованию системы ОРВ автор выделяет следующие механизмы, основанные на управлении выявленными параметрами системы ОРВ в субъектах РФ.

1. Управление активностью всех акторов системы ОРВ по направлениям, обозначенным в исследовании. В научной литературе достаточно предложений по повышению эффективности уполномоченных органов в сфере ОРВ и экспертов из бизнес-сообщества (см., например: [2; 7; 9; 19; 21; 28; 29; 37]). Автор предлагает обратить внимание

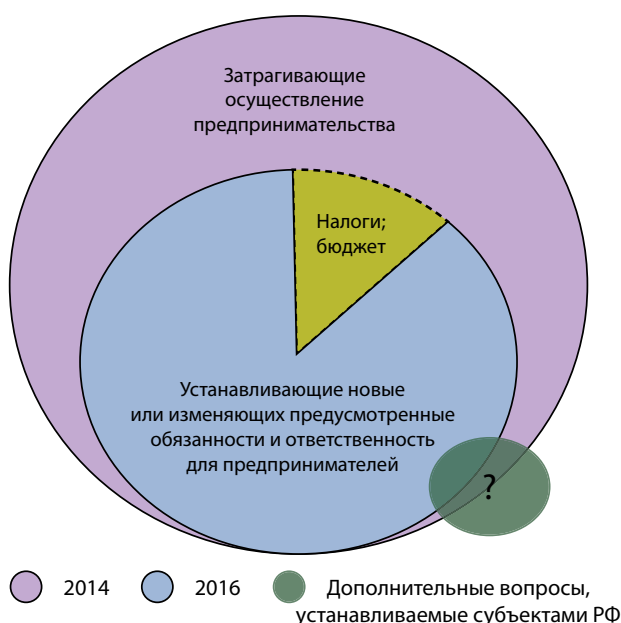


Рис. 3. Нормативно установленные границы предметного поля ОРВ субъектов РФ

на неиспользуемый интеллектуальный ресурс населения, научных и учебных организаций, чей потенциал и интересы не учитываются в большинстве случаев в рамках ОРВ, а также ресурсы СМИ в части популяризации института ОРВ. Например, могут быть организованы конкурсы студенческих научных работ по проведению экспертизы или оценки фактического воздействия действующих нормативных правовых актов (данное направление оценки, как правило, приобретает второстепенное значение на региональном уровне в силу того, что органам власти недостает собственных трудовых ресурсов).

2. Расширение предметной области ОРВ в субъектах РФ путем включения наиболее острых проблемных вопросов для конкретной территории. Для этого региональным уполномоченным органам необходимо на основе социально-экономического анализа состояния субъекта РФ внести соответствующие нормы в законы, регулирующие проведение ОРВ. Так, для приграничных субъектов (Оренбургская, Челябинская и другие области) может быть актуальным обязательное проведение оценки проектов, регулирующих вопросы миграции, не попадающих под ОРВ по формальным основаниям, но оказывающих существенное влияние на рынок труда и развитие экономики.

3. Авторы доклада «Регуляторная политика в России: основные тенденции и архитектура будущего» [27. С. 31] в числе проблем нормотворчества экономически значимых актов выделяют такие как отсутствие связи проектов со стратегическим планированием, неточное целеполагание, недостаточное применение метода стандартных издержек и анализа влияния на малое и среднее предпринимательство. В качестве решения ими предлагается ввести Стандарт доказывания необходимости регулирования.

С учетом результатов проведенного исследования автор считает перспективным иной подход, а именно эволюцию ОРВ в направлении анализа влияния принимаемых управленческих решений на формирование условий для инновационной деятельности и стимулирования применения цифровых технологий, а также разработку новых методов и программных средств для проведения более точной и обоснованной оценки.

Для этого требуется включить соответствующие разделы в формы документов по ОРВ и разработать методические рекомендации по проведению соответствующего анализа. Разовые трудозатраты федерального уполномоченного органа на реализацию данной меры дадут в пер-

спективе долгосрочный экономический эффект для всех территорий, выраженный в повышении качества регулирования, создании благоприятных условий для развития перспективных отраслей и технологий.

4. В настоящее время для субъектов РФ предоставлено типовое решение по раскрытию информации о подготовке проектов актов в сети Интернет и проведению публичных консультаций. Ряд регионов пользуется данным решением, иными разработано собственное. Вместе с тем из-за низкого применения на практике количественных методов оценки сохраняется острая потребность именно в автоматизированных программах проведения экономического анализа проектов ввиду отсутствия достаточных компетенций большинства государственных служащих. Например, предоставление программного обеспечения по использованию калькулятора стандартных издержек с возможностью введения в программу индивидуальных региональных исходных данных, разработка программного обеспечения для расчета издержек и затрат с заложенными заранее формулами и методиками для стандартных случаев (введение штрафов, плата за негативное воздействие на окружающую среду и т.д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управляя выявленными в исследовании параметрами системы ОРВ субъекта РФ, органы власти и бизнес-сообщество способны существенно влиять на эффективность процедуры оценки, качество взаимодействия друг с другом, способствуя формированию благоприятной, комфортной регуляторной среды для интенсивного развития экономики территории.

Основную роль в решении данной задачи, конечно же, играют исполнительные органы государственной власти субъектов РФ, обладающие ключевыми полномочиями в этой сфере. Представляется перспективным расширение свободы действий региональных органов власти, способных учесть территориальные особенности при планировании деятельности и управлении системой ОРВ.

Учитывая сохранение низкого качества нормотворчества и недостаточную эффективность регулирования, несмотря на многолетнее проведение административной реформы, появление новых вызовов со стороны цифровой экономики и шестого технологического уклада, актуальными представляются не только реализация предложенных рекомендаций, но и поиск новых путей совершенствования регуляторной среды в пространстве региона и методики оценки. ■

Библиографическая ссылка: Рахмеева И.И. Управляемые параметры системы оценки регулирующего воздействия региона // Управленец. 2018. Т. 9. № 5. С. 48–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-5.

For citation: Rakhmeeva I.I. Controlled Parameters of the System for Assessing the Regulatory Impact of a Region. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 48–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-5.

Источники

1. Бальзаников М.И., Евдокимов С.В. Экологическая экспертиза и оценка воздействия на окружающую среду: метод. указания. Самара, 2006.
2. Баркатунов В.Ф., Попов В.В. К вопросу об оценке регулирующего воздействия нормативных правовых актов и управленческих решений (на примере Курской области) // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2013. № 2. С. 15–18.
3. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. М.: Вопросы экономики, 2004.
4. Бухтеева Е.Е. Значение методологии системного подхода в научном исследовании // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2014. № 14. С. 48–52.
5. Глазкова М.Е., Нанба С.Б. Оценка эффективности действия нормативных правовых актов: современные подходы // Журнал российского права. 2011. № 9. С. 73–80.
6. Данилова Н.В., Каримова С.А. Оценка воздействия на окружающую среду: имплементация международно-правовых требований в российское законодательство // Международное право. 2015. № 2. С. 110–121.
7. Дидикин А.Б. Конституционно-правовые аспекты применения оценки регулирующего воздействия проектов законов: федеральный и региональный уровни // Правовые проблемы укрепления российской государственности: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (29–31 января 2015 г.). Томск: Изд-во Томск. ун-та, 2015. С. 81–82.
8. Дрогобыцкая К.С. Новое в методологии системных исследований // Вестник Оренбургского государственного университета. 2009. № 8. С. 37–42.
9. Ефремов А.А. Оценка регулирующего воздействия в системе институтов повышения эффективности нормотворчества // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 121–133.
10. Зарнадзе А.А. Об основах целостной методологии управления социально-экономическими системами // Экономическая наука современной России. 2008. № 1. С. 114–115.
11. Использование оценок регулирующего воздействия для совершенствования корпоративного законодательства / С.Б. Авдашева и др.; под ред. Р.А. Кокорева, А.Е. Шаститко. М.: Теис, 2006.
12. Институциональные предпосылки современного экономического роста / В.А. Мау, К.Э. Яновский, С.В. Жаворонков, Д.Ю. Маслов. М.: Ин-т экономики переход. периода, 2007.
13. Кайль Я.Я., Епинина В.С. Отечественный и зарубежный опыт совершенствования государственного менеджмента в условиях инновационного развития экономики // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2013. № 10.
14. Караваев Н.Л. К особенностям методологии системных исследований // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2015. № 6. С. 13–17.
15. Карпова П.Г., Цыганков Д.Б. Советы по оптимизации регулирования как неотъемлемый компонент «smart regulation» // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 3. С. 5–34.
16. Киселев С.В., Гилязутдинова И.В., Дерман Д.О. Государственное регулирование инновационного развития сферы рыночных услуг: методологические подходы к оценке регулирующего воздействия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 6. С. 253–261.
17. Клейнер Г.Б. Предпринимательский сектор в экономике и обществе: миссия и проблемы ее реализации // Экономическая наука современной России. 2001. № 2. С. 46–59.
18. Козловская О.В., Эльмурзаева Р.А. Возможности применения логико-структурного подхода при оценке регулирующего воздействия // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 366. С. 105–109.
19. Колегов В.В. Особенности институционализации оценки регулирующего воздействия на региональном уровне. Опыт внедрения в Москве // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 2. С. 127–146.
20. Коломиец Т.И. Развитие института оценки государственного регулирующего воздействия на процессы инновационной деятельности в России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 1. С. 19–29.
21. Крючкова П.В., Шаститко А.Е. Оценка регулирующего воздействия и модернизация системы государственного регулирования // Общественные науки и современность. 2006. № 4. С. 21–31.
22. Мансуров Г.З. Экономический анализ права: некоторые современные проблемы // Право и экономика. 2009. № 1. С. 125–126.
23. Манушин Д.В. Уточнение понятия «Методология» // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 16. С. 41–60.
24. Пахомова Н., Рихтер К. Экономический анализ экологического права // Вопросы экономики. 2003. № 10. С. 34–49.
25. Рахмеева И.И. Оценка регулирующего воздействия в регионе: инструменты повышения доверия к власти // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2017. № 4. С. 30–34.
26. Рахмеева И.И. Оценка экономической эффективности регулирующего воздействия типовых проектов нормативных правовых актов // Оценка регулирующего воздействия и регуляторная политика / под общ. ред. И.Д. Тургель. М.: ИНФРА-М, 2018.
27. Регуляторная политика в России: основные тенденции и архитектура будущего / А.Е. Голодников, А.А. Ефремов, Д.В. Соболев и др. М.: Высшая школа экономики, 2018.
28. Руденко А.М., Брюханова Н.В. Оценка регулирующего воздействия: современное состояние, проблемы и перспективы применения процедуры в субъектах РФ // Сибирская финансовая школа. 2012. № 6(95). С. 64–69.
29. Сарычева Н.Н. Оценка регулирующего воздействия в регионах России. Текущая ситуация и пути развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 56. С. 168–193.
30. Согласование социальных, экологических и экономических интересов – основа сбалансированного развития территориальных систем / Г.Н. Пряхин, А.Ю. Шумаков, Л.В. Костарева и др. // Управление сбалансированным развитием территориальных систем: вопросы теории и практики. Челябинск: Челябинск. гос. ун-т, 2016. С. 198–223.
31. Тамбовцев В.Л. Право и экономическая теория. М.: ИНФРА-М, 2005.
32. Тихомиров Ю.А. Регулирующее воздействие: методики и опыт. М.: Юриспруденция, 2016.
33. Тургель И.Д., Вейберт С.И. Институт оценки регулирующего воздействия в странах СНГ: комплексный анализ. Екатеринбург: Урал. ин-т управления РАНХиГС, 2015.
34. Уманская В.П. Технология оценки регулирующего воздействия правовых актов // Административное право и процесс. 2013. № 4. С. 11–14.
35. Худянян Я.Д. Совершенствование правового регулирования оценки воздействия на окружающую среду (на примере Великобритании) // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2015. № 1. С. 75–77.
36. Шеломенцев А.Г., Дорошенко С.В., Шамков Ю.В. Оценка регулирующего воздействия как механизм защиты экономических интересов России в условиях ВТО // Бизнес, менеджмент и право. 2013. № 1. С. 29–32.
37. Шестоперов О.М., Смирнов С.В. О ходе внедрения оценки регулирующего воздействия в субъектах РФ: некоторые итоги мониторинга // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 2. С. 65–82.

38. Шклярчук М.С., Цыганков Д.Б. Перегрузка матрицы: как извлечь бизнес и общество от ненужных правил // РБК. URL: <http://www.rbc.ru/opinions/economics/26/09/2017/59ca24239a7947371d080a9b>.
39. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research / K. Peffers, T. Tuunanen, M.A. Rothenberger, S. Chatterjee // *Journal of Management Information Systems*. 2007. Vol. 24. Iss. 3. P. 45–77. DOI: 10.2753/mis0742-1222240302.
40. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach // *Journal of Political Economy*. 1968. № 76(2). P. 169–217. DOI: 10.1086/259394.
41. Djankov S., McLiesh C., Ramalho R.M. Regulation and growth // *Economic Letters*. 2006. Vol. 92. Iss. 3. P. 395–401. DOI: 10.1016/j.econlet.2006.03.021.
42. Gorgens T., Paldam M., Wuertz A. How Does Public Regulation Affect Growth? Economics Working Paper No. 2003-14.
43. Jacobs S. The RIA revolution // *The Hindu Business Line*. 2015. November.
44. Llewellyn K. N. The Effect of Legal Institutions upon Economics // *American Economic Review*. 1925. Vol. 15. № 4. P. 665–683.
45. Posner R.A. *Economic Analysis of Law*. N.Y.: Wolters Kluwer for Aspen Publishers, 2007.
46. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation // *Bell Journal of Economics and Management Science*. 1971. Vol. 2. № 1. P. 3–21. DOI: 10.2307/3003160.
47. Sunstein C.R. *After the Rights Revolution Reconceiving the Regulatory State*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

References

1. Balzannikov M.I., Yevdokimov S.V. *Ekologicheskaya ekspertiza i otsenka vozdeystviya na okruzhayushchuyu sredu* [Environmental assessment and environmental impact assessment]. Samara, 2006.
2. Barkatunov V.F., Popov V.V. K voprosu ob otsenke reguliruyushchego vozdeystviya normativnykh pravovykh aktov i upravlencheskikh resheniy (na primere Kurskoy oblasti) [On the issue of regulatory impact assessment of normative legal acts and management decisions (the case of Kursk region)]. *Munitsipalnaya sluzhba: pravovye voprosy – Municipal Service: Legal Issues*, 2013, no. 2, pp. 15–18.
3. Blaug M. *Metodologiya ekonomicheskoy nauki, ili Kak ekonomisty obyasnayut* [The methodology of economics, or how economists explain]. Moscow: Voprosy ekonomiki, 2004.
4. Bukhteeva Ye.Ye. Znachenie metodologii sistemnogo podkhoda v nauchnom issledovanii [The importance of the methodology of the system approach in scientific research]. *Novoe slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatsiya rezultatov issledovaniy – Advance in Science and Practice: Hypotheses and Application of Results and Research*, 2014, no. 14, pp. 48–52.
5. Glazkova M.Ye., Nanba S.B. Otsenka effektivnosti deystviya normativnykh pravovykh aktov: sovremennye podkhody [Evaluation of the effectiveness of normative legal acts: modern approaches]. *Zhurnal rossiyanskogo prava – Journal of Russian Law*, 2011, no. 9, pp. 73–80.
6. Danilova N.V., Karimova S.A. Otsenka vozdeystviya na okruzhayushchuyu sredu: implementatsiya mezhdunarodno-pravovykh trebovaniy v rossiyskoe zakonodatelstvo [Environmental impact assessment: implementation of international legal requirements into Russian legislation]. *Mezhdunarodnoe pravo – International Law*, 2015, no. 2, pp. 110–121.
7. Didikin A.B. [Constitutional and legal aspects of the application of regulatory impact assessment of draft laws: Federal and regional levels]. *Pravovye problemy ukrepleniya rossiyskoy gosudarstvennosti: sb. st. Vseros. nauch.-prakt. konf. (29–31 yanvarya 2015 g.)* [Proc. of All-Russia sci.-pract. conf. "Legal Problems of Strengthening the Russian nationhood. January 29–31, 2015]. Tomsk: Tomsk univ., 2015. Pp. 81–82.
8. Drogobyt'skaya K.S. Novoe v metodologii sistemnykh issledovaniy [New in system research methodology]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Orenburg State University*, 2009, no. 8, pp. 37–42.
9. Yefremov A.A. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya v sisteme institutov povysheniya effektivnosti normotvorchestva [Regulatory impact assessment in the system of institutions to improve the efficiency of rule-making]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – Public Administration Issues*, 2012, no. 2, pp. 121–133.
10. Zarnadze A.A. Ob osnovakh tselostnoy metodologii upravleniya sotsialno-ekonomicheskimi sistemami [On the basics of holistic management methodology in socio-economic systems]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economics of Contemporary Russia*, 2008, no. 1, pp. 114–115.
11. Avdasheva S.B. et al. *Ispolzovanie otsenok reguliruyushchego vozdeystviya dlya sovershenstvovaniya korporativnogo zakonodatelstva* [Use of regulatory impact assessments to improve corporate legislation]. Kokoreva R.A., Shastitko A.Ye. (eds.). Moscow: Teis, 2006.
12. Mau V.A., Yanovskiy K.Ye., Zhavoronkov S.V., Maslov D.Yu. *Institutsionalnye predposylki sovremennogo ekonomicheskogo rosta* [Institutional prerequisites for modern economic growth]. Moscow: In-t ekonomiki perekhod. perioda, 2007.
13. Kayl Ya.Ya., Yepinina V.S. Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt sovershenstvovaniya gosudarstvennogo menedzhmenta v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya ekonomiki [Domestic and foreign experience of improving public management in the conditions of innovative development of the economy]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami – Management of Economic Systems*, 2013, no. 10.
14. Karavaev N.L. K osobennostyam metodologii sistemnykh issledovaniy [The features of the methodology of system research]. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta – Herald of Vyatka State University*, 2015, no. 6, pp. 13–17.
15. Karpova P.G., Tsygankov D.B. Sovety po optimizatsii regulirovaniya kak neotmlenny komponent «smart regulation» [Tips for optimizing regulation as an integral component of «smart regulation»]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – Public Administration Issues*, 2012, no. 3, pp. 5–34.
16. Kiselev S.V., Gilyazutdinova I.V., Derman D.O. Gosudarstvennoe regulirovanie innovatsionnogo razvitiya sfery rynochnykh uslug: metodologicheskie podkhody k otsenke reguliruyushchego vozdeystviya [State regulation of innovative development of market services: methodological approaches to regulatory impact assessment]. *Ekonomika i predprinimatelstvo – Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 6, pp. 253–261.
17. Kleyner G.B. Predprinimatelskiy sektor v ekonomike i obshchestve: missiya i problemy ee realizatsii [Business sector in the economy and society: mission and problems of its implementation]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economics of Contemporary Russia*, 2001, no. 2, pp. 46–59.
18. Kozlovskaya O.V., Elmurzaeva R.A. Vozmozhnosti primeneniya logiko-strukturnogo podkhoda pri otsenke reguliruyushchego vozdeystviya [The possibility of applying the logical-structural approach in the regulatory impact assessment]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2013, no. 366, pp. 105–109.
19. Kolegov V.V. Osobennosti institutsionalizatsii otsenki reguliruyushchego vozdeystviya na regionalnom urovne. Opyt vnedreniya v Moskve [Peculiarities of institutionalization of regulatory impact assessment at the regional level. The experience of implementation in Moscow]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – Public Administration Issues*, 2013, no. 2, pp. 127–146.
20. Kolomiets T.I. Razvitie instituta otsenki gosudarstvennogo reguliruyushchego vozdeystviya na protsessy innovatsionnoy deyatel'nosti v Rossii [Development of the Institute of state regulatory impact assessment on innovation processes in Russia]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2013, no. 1, pp. 19–29.

21. Kryuchkova P.V., Shastitko A.Ye. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya i modernizatsiya sistemy gosudarstvennogo regulirovaniya [Regulatory impact assessment and modernization of the state regulation system]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost – Social Sciences and Contemporary World*, 2006, no. 4, pp. 21–31.

22. Mansurov G.Z. Ekonomicheskiy analiz prava: nekotorye sovremennyye problem [Economic analysis of law: some modern problems]. *Pravo i ekonomika – Law and Economy*, 2009, no. 1, pp. 125–126.

23. Manushin D.V. Utochnenie ponyatiya «Metodologiya» [Clarification of the concept «Methodology»]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet – International Accounting*, 2016, no. 16. pp. 41–60.

24. Pakhomova N., Rikhter K. Ekonomicheskiy analiz ekologicheskogo prava [Economic analysis of environmental law]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economy*, 2003, no. 10, pp. 34–49.

25. Rakhmeeva I.I. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya v regione: instrumenty povysheniya doveryiya k vlasti [Regulatory impact assessment in the region: tools to increase confidence in the authorities]. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii – Journal of Siberian University of Consumer Cooperation*, 2017, no. 4, pp. 30–34.

26. Rakhmeeva I.I. [Assessment of the economic efficiency of the regulatory impact of standard draft regulations]. In: Turgel I.D. (ed.). *Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya i regulatorynaya politika* [Regulatory impact assessment and regulatory policy. Moscow: Infra-Moscow, 2018.

27. Golodnikova A.Ye., Yefremov A.A., Sobol D.V. et al. *Regulyatornaya politika v Rossii: osnovnye tendentsii i arkhitektura budushchego* [Regulatory policy in Russia: main trends and architecture of the future]. Moscow: Vysshaya shkola ekonomiki, 2018.

28. Rudenko A.M., Bryukhanova N.V. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya: sovremennoe sostoyanie problemy i perspektivy primeneniya protsedury v subektakh RF [Regulatory impact assessment: current state of the problem and prospects of application of the procedure in the subjects of the Russian Federation]. *Sibirskaya finansovaya shkola – Siberian Financial School*, 2012, no. 6(95), pp. 64–69.

29. Sarycheva N. N. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya v regionakh Rossii. Tekushchaya situatsiya i puti razvitiya [Regulatory impact assessment in Russian regions. The current situation and ways of development]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – Public Administration E-Journal*, 2016, no. 56, pp. 168–193.

30. Pryakhin G.N., Shumakov A.Yu., Kostareva L.V. et al. [Coordination of social, environmental and economic interests is the basis for balanced development of territorial systems]. In: *Upravlenie sbalansirovannym razvitiem territorialnykh sistem: voprosy teorii i praktiki* [Managing the balanced development of territorial systems]. Chelyabinsk: Chelyabinskii gosudarstvennyy universitet, 2016. Pp. 198–223.

31. Tambovtsev V.L. *Pravo i ekonomicheskaya teoriya* [Law and economic theory]. Moscow: INFRA-M, 2005.

32. Tikhomirov Yu.A. *Reguliruyushchee vozdeystvie: metodiki i opyt* [Regulatory impact: methods and experience]. Moscow: Yurisprudent-siya, 2016.

33. Turgel I.D., Veybert S.I. *Institut otsenki reguliruyushchego vozdeystviya v stranakh SNG: kompleksnyy analiz* [Institute for regulatory impact assessment in CIS countries: comprehensive analysis]. Yekaterinburg: Uralskiy institut upravleniya, RANKhiGS, 2015.

34. Umanskaya V.P. Tekhnologiya otsenki reguliruyushchego vozdeystviya pravovykh aktov [Technology of regulatory impact assessment of legal acts]. *Administrativnoe pravo i protsess – Administrative Law and Procedure*, 2013, no. 4, pp. 11–14.

35. Khudanyan Ya.D. Sovershenstvovanie pravovogo regulirovaniya otsenki vozdeystviya na okruzhayushchuyu sredu (na primere Velikobritanii) [Improvement of legal regulation of environmental impact assessment (the case of the United Kingdom)]. *Mineralnye resursy Rossii. Ekonomika i upravlenie – Russia's Mineral Resources. Economics and Management*, 2015, no. 1, pp. 75–77.

36. Shelomentsev A.G., Doroshenko S.V., Shamkov Yu.V. Otsenka reguliruyushchego vozdeystviya kak mekhanizm zashchity ekonomicheskikh interesov Rossii v usloviyakh VTO [Regulatory impact assessment as a mechanism to protect Russia's economic interests in the WTO]. *Biznes, menedzhment i pravo – Business, Management and Law*, 2013, no. 1, pp. 29–32.

37. Shestoperov O.M., Smirnov S.V. O khode vnedreniya otsenki reguliruyushchego vozdeystviya v subektakh RF: nekotorye itogi monitoringa [On the implementation of regulatory impact assessment in the subjects of the Russian Federation: some results of the monitoring]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – Public Administration Issues*, 2013, no. 2, pp. 65–82.

38. Shklyaruk M.S., Tsygankov D.B. *Perezagruzka matritsy: kak izbavit biznes i obshchestvo ot nenuzhnykh pravil* [Reloading the matrix: how to wean business and society off unnecessary rules]. Available at: <http://www.rbc.ru/opinions/economics/26/09/2017/59ca24239a7947371d080a9b>.

39. Peffers K., Tuunanen T., Rothenberger M.A., Chatterjee S. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 2007, vol. 24(3), pp. 45–77. DOI: 10.2753/mis0742-1222240302.

40. Becker G.S. Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 1968, vol. 76(2), pp. 169–217. DOI: 10.1086/259394.

41. Djankov S., McLiesh C., Ramalho R.M. Regulation and growth. *Economic Letters*, 2006, vol. 92, no. 3, pp. 395–401. DOI: 10.1016/j.econlet.2006.03.021.

42. Gorgens T., Paldam M., Wuertz A. How Does Public Regulation Affect Growth? *Economics Working Paper No. 2003-14*.

43. Jacobs S. The RIA revolution. *The Hindu Business Line*, 2015 (November).

44. Llewellyn K.N. The Effect of Legal Institutions upon Economics. *American Economic Review*, 1925, vol. 15, no. 4, pp. 665–683.

45. Posner R.A. *Economic Analysis of Law*. N.Y.: Wolters Kluwer for Aspen Publishers, 2007.

46. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 1971, vol. 2, no. 1, pp. 3–21. DOI: 10.2307/3003160.

47. Sunstein C.R. *After the Rights Revolution Reconceiving the Regulatory State*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.



▶ **КРЫЛАТКОВ Петр Петрович**

*Доктор экономических наук,
профессор кафедры организации
машиностроительного производства*

**Уральский федеральный университет
имени первого Президента России**

Б.Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург,

ул. Мира, 19

E-mail: pekryl@mail.ru



▶ **БАРАНЧИКОВА Светлана Григорьевна**

*Кандидат экономических наук,
доцент кафедры организации
машиностроительного производства*

**Уральский федеральный университет
имени первого Президента России**

Б.Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург,

ул. Мира, 19

E-mail: sky-74@mail.ru

Ключевые слова

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ

СТЕЙКХОЛДЕР

JEL classification

D23, G34

Стейкхолдер-менеджмент в создании потребительской ценности продукции промышленного предприятия

Аннотация

В статье анализируется понятие ценности продукции промышленного предприятия с точки зрения ее целевого соответствия требованиям потребителя. В качестве методического инструментария используются элементы системного подхода, теории управления, логического анализа. Выделено свойство интегративности потребительских качеств продукции как непереносимый атрибут ее потребительской ценности. Подчеркнута особая значимость данного свойства для продукции промышленного предприятия, характеризующейся сложностью и уникальностью. Промышленное предприятие при формировании потребительской ценности позиционируется как средство выпуска соответствующей продукции, создающее для этого требуемые условия в виде необходимых и достаточных соорганизованных структур и ресурсов. Выделены группы заинтересованных лиц предприятия – стейкхолдеров и показано их место и значимость в жизненном цикле производимой продукции. Проиллюстрирована возможность их негативного и позитивного влияния на уровень потребительской ценности выпускаемой продукции. Сформулированы рекомендации по формированию системы оперативного взаимодействия с группами значимых стейкхолдеров.

ВВЕДЕНИЕ

Уже в XIX столетии исследователей интересовали проблемы управления предприятиями. Объектом изучения, как правило, выступали организационные структуры, поэтому многие, начиная с Ф. Тейлора, Г. Эмерсона и др., занимались в основном этими образованиями, уделяя незначительное внимание другим подходам. В середине XX века значительный вклад в теорию и методологию проектирования организационных структур управления внесли Р. Акофф [1], Ст. Бир Л. [13], Л. Берталанфи [15], В. М. Месарович, Г. Минцберг и др. Среди российских ученых наиболее известны труды А. А. Богданова [2], Б. Мильнера, В. Алиева [10], Э. Короткова, А. Пригожина [7], И. Н. Ткаченко [21], М. А. Дерябиной [3] и др.

Рыночные преобразования 1990-х годов радикально изменили ситуацию в отечественной промышленности. О масштабе реформирования говорят цифры: в 1990 г. в РСФСР имелось 26,9 тыс. промышленных предприятий, на которых трудилось 23,1 млн чел. промышленно-производственного персонала [5]. А уже в 2015 г., согласно данным Федеральной службы государственной статистики, число только машиностроительных предприятий в РФ достигло свыше 40 000 (из них около 2 000 крупных) при 4,5 млн работающих на них. Эти цифры наглядно указывают на масштабную реструктуризацию промышленного производства страны и прежде всего на массовое разделение прежних и вновь образованных предприятий.

Но дело не только в количественных преобразованиях – в стране изменялись содержание и организационная сущность системы управления предприятиями. Получили широкое распространение совершенно новые институциональные формы: общества, товарищества, производственные кооперативы, холдинги, финансово-промышленные группы, концерны, ассоциации, союзы, консорциумы и т.п., которые требовали от управленцев уже принципиально других знаний и умений. С возникновением значительного количества акционерных обществ в России появился также и новый организационный феномен – корпоративное управление [11; 14]. И если в экономически развитых странах это направление менеджмента развивает-

Stakeholder Management in the Creation of Consumer Value of an Industrial Enterprise

Abstract

The study analyses the concept of value of an industrial enterprise from the standpoint of its compliance with consumer requirements. The methodological basis of the research is the elements of the system-based approach, control theory and logical analysis. The authors highlight the integrative property of the output's consumer qualities as an indispensable attribute of its consumer value. We emphasize the special significance of this property for an industrial enterprise's output characterized by complexity and uniqueness. While forming consumer value, the industrial enterprise is regarded as a means of production of particular products that creates the required conditions in the form of necessary and sufficient co-organized structures and resources. The authors identify the major stakeholders, discuss their role in the life cycle of the output and prove that they can negatively or positively influence the output's consumer value. The paper provides recommendations on forming the system of operational interaction with the important groups of stakeholders.

ся уже давно и успешно, то для отечественной экономики оно во многом еще остается недостаточно исследованным и освоенным.

Исследователями и практиками оно рассматривается как составная часть менеджмента, осуществляемая высшим уровнем управления с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией [20]. Цель нашей работы – выявление особенностей влияния стейкхолдеров на экономическую и конкурентную состоятельность промышленного предприятия, выражающуюся в уровне потребительской ценности выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Не углубляясь в достаточно сложные и конструктивно наполненные понятия, авторы рассматривают под *экономической и конкурентной состоятельностью предприятия* его способность к выпуску продукции, которая пользуется устойчивым спросом на рынке и в значительной степени удовлетворяет большинство требований покупателя к ее потребительской ценности. В качестве задач, решаемых в рамках исследования, авторы предлагают также разработку управленческого инструментария стейкхолдер-менеджмента в форме релевантной группировки стейкхолдеров в соответствии со стадиями жизненного цикла продукции промышленного предприятия.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Общепринято, что постоянно существующей целью предприятия является формирование потока потребительских ценностей [4]. Продукция предназначена для удовлетворения целей потребителя, следовательно, она проектируется и изготавливается с ориентиром на их реализацию. Качественные признаки и количественные параметры производимого товара или услуг задаются требованиями рынка и предопределяются используемой технологией и техническими условиями (ТУ предприятия, ОСТами и ГОСТами).

В дальнейших рассуждениях мы не будем разделять результат работы предприятия на товары и услуги, называя то и другое продукцией или выпускаемыми товарами. На наш взгляд, да и с точки зрения потребителя, выпускаемая предприятием продукция должна являться целостным, организо-

► **Pyotr P. KRYLATKOV**
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Organization of Machine-Building Production Dept.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin 620002, RF, Yekaterinburg, Mira St., 19
E-mail: pekryl@mail.ru

► **Svetlana G. BARANCHIKOVA**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Organization of Machine-Building Production Dept.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin 620002, RF, Yekaterinburg, Mira St., 19
E-mail: sky-74@mail.ru

Keywords

INDUSTRIAL ENTERPRISE
CORPORATE GOVERNANCE
CONSUMER VALUE
STAKEHOLDER

JEL classification

D23, G34

ванным объектом. Целевая соорганизация качественных свойств продукта или услуг есть их агрегированный параметр, и достигается она соответствующим проектированием и изготовлением продукции применительно к целям ее потребителя. Достижение целей потребителя происходит в форме результата работы продукции или установленных показателей оценки ее работы. Такое, согласованное с множеством целей потребителя, функционирование изделия промышленного предприятия в работе будем называть *целевым соответствием продукции*.

Под этим следует понимать воплощенную в продукции конструкционную и функциональную полноту, а также соответствие ее реальных свойств ожиданиям потребителя. Целевое соответствие является отличительным свойством конкретной продукции (услуг) и является одной из важнейших составляющих ее *потребительской ценности*. Показатели целевого соответствия определяют *интегративность потребительских качеств (ценностей) продукции*. В этом смысле применяемое авторами толкование потребительской ценности не противоречит взглядам основоположника концепции ценностной цепочки М. Портера [6; 8], а лишь расширяет ее толкование.

Распространяется ли понятие целевого соответствия на продукцию промышленного предприятия? В работах по теории организации, например, утверждается: «Следует отметить, что в явном и бесспорном смысле понятие цели применимо только к социальным системам. Технические системы являются целенаправленными, поскольку их назначение и оптимальный режим функционирования определены человеком» [10. С. 116]. Можно только присоединиться к этому мнению. Действительно, технические изделия не имеют внутреннего целеполагания, но это не означает их нецелевого назначения. Наоборот, любая продукция, а тем более продукция промышленного предприятия, производимая с вложением затрат, предполагает ее целевое использование.

Понятие целевого соответствия авторы относят прежде всего к технически сложной продукции, т.е. к большому числу видов продукции промышленных предприятий. Для уникальной продукции целевое соответствие относится непосредственно к отдельным изделиям, и можно утверждать, что это понятие очень тесно перекликается с показателями ее качества. Хотя это пересечение и не является полным, поскольку качество продукции и ее потребительская ценность – это два дополняющих друг друга множества показателей продукции промышленного предприятия.

Дело в том, что показатели качества отражают в основном технологические характеристики и степень их статистической устойчивости. А показатели целевого соответствия определяют *интегративность* потребительских ценностей продукции, из чего можно сделать логический вывод, что данное свойство для ее покупателя является значимой частью потребительской полезности (ценности). Следует также подчеркнуть, что для продукции

промышленных предприятий потребительская ценность является характеристикой, присущей ее *конкретной единице*, поскольку отдельные экземпляры могут обладать различным ее уровнем. Например, качество сборки нескольких экземпляров автомобилей одной и той же марки и модели может различаться, так же как и автомобилей разных изготовителей. Опытные автомобилисты это прекрасно знают и учитывают.

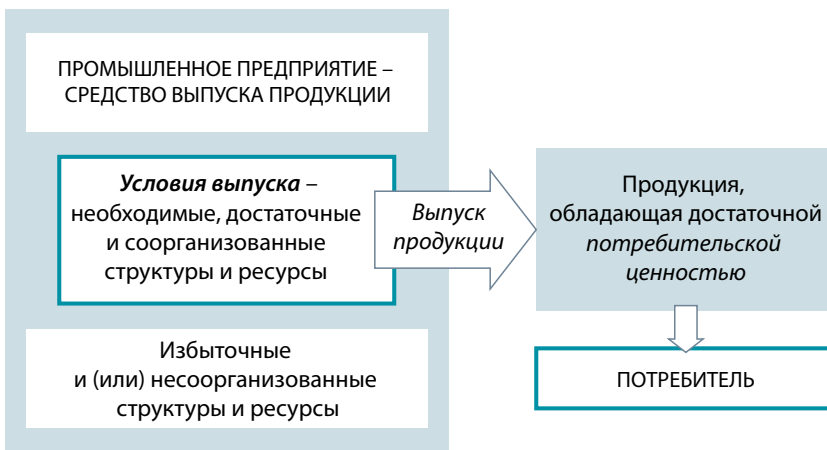
С другой стороны, совершенно очевидно, что набор, например, дополнительных опций разных моделей автомобилей может быть различным и также оцениваться потребителем. Это же можно сказать и о функциональном предназначении продукции, например, автомобиль для престижа, для поездок по магазинам, для поездок в сад или на дачу, универсальный автомобиль. Следовательно, предприятие предлагает покупателям варианты потребительских ценностей как совокупности конструкционных, функциональных и целевых параметров, а покупатели выбирают ту из них, которая более всего соответствует их представлению о желаемом значении этих параметров.

Из сказанного выше следует важный вывод: *средством и необходимым условием для выпуска потребительской ценности является согласованная совокупность соответствующих функций, структур и ресурсов предприятия (производящая целостность)*. Иными словами, формирование соответствующих функций, структур и ресурсов промышленного предприятия и поддержание их согласованности на должном уровне является необходимым условием для формирования и поддержания на соответствующем уровне потребительской ценности выпускаемой предприятием продукции. На рисунке схематически показана логика взаимосвязи между соорганизованностью компонентов предприятия и ценностью выпускаемой им продукции.

Конечно, возникает проблема адекватного понимания целей потребителя проектировщиком и изготовителем продукции. Проще всего в этом смысле производителям уникальной продукции по индивидуальным заказам. В таких случаях цели потребителя по отношению к заказываемой продукции декларируются в технических требованиях и фиксируются в техническом задании на проектирование. Сложнее обстоит дело с проектированием и изготовлением продукции для массового потребления, но на решение этой проблемы направлен весь аппарат маркетинговых исследований.

Степень *проявления* целевого соответствия продукции характеризуется согласованностью объема, порядка и значимости объявленных предприятием-производителем показателей продукции с множеством упорядоченных по значимости целей потребителя продукции. Признаком *нарушения* целевого соответствия продукции служат отклонения показателей, а признаком *отсутствия* целевого соответствия – их рассогласованность с целями потребителя продукции.

Продукция с низким уровнем целевого соответствия может считаться браком, а может и не подходить под эту



Концептуальная модель предприятия как средства производства потребительской ценности

категорию, но ее потребительские качества явно ниже, чем у продукции, которая характеризуется высоким значением этого параметра. Потребителем она оценивается как менее полезная, следовательно, ее цена на рынке должна быть ниже, чем у продукции с более высоким уровнем целевого соответствия.

Например, на рынке компьютерной техники имеется пример заведомого уменьшения уровня целевого соответствия готового изделия с целью снижения его рыночной стоимости и привлечения тем самым покупателей. Так, лазерные принтеры продаются с неполным картриджем. Стандартный картридж предполагает получение не менее 3000 копий, а вновь приобретенный принтер позволяет получить всего лишь около 1000 копий. Причем о факте заведомого уменьшения уровня целевого соответствия изделия покупателю не сообщается! И это не единственный пример занижения потребительской ценности продукции.

На качественном уровне степень проявления целевого соответствия продукции определяется соотношением фактических показателей с нормативным набором и регламентированными значениями. Именно множество потребительских свойств определяет компонентный состав системы, качественные и количественные особенности элементов и межэлементных связей. Основным здесь является набор потребительских ценностей (показателей), предусмотренных для данного вида продукции. Обозначим приведенные выше показатели как соответствие продукции (услуги) проектным значениям:

- спецификации по составляющим функциям и элементам;
- спецификации по примененным материалам и их физико-химическим свойствам;
- конструкции по структуре, соединениям и сопряжениям;
- конструкции по прочностным и размерным характеристикам;
- пользовательским характеристикам по удобству пользования, комплектности, дизайну и т.д.

Примером явно выраженного функционального подхода к продукции промышленного предприятия как к носителю выполняемых функций и определения ее полезности является функционально-стоимостный анализ [9]. В рамках этого метода как все изделие, так и каждый его узел и деталь представляются носителями определенной потребительской функции. Исходя из затрат на изготовление деталей и узлов, а также сборочных работ можно определить стоимость как изделия с высоким уровнем целевого соответствия, так и того, которое имеет пониженный уровень данного показателя.

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ И ПОДДЕРЖАНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПРОДУКЦИИ

На этапах жизненного цикла продуктов промышленного предприятия позиция стейкхолдеров формулируется таким образом: определение требований к предприятию, выполнение которых может обеспечивать предоставление продуктов, услуг и других действий, необходимых пользователям и другим стейкхолдерам в заданной среде применения. Это позволяет выделять конкретных стейкхолдеров или их группы, связанные с предприятием на протяжении этапов жизненного цикла выпускаемой продукции и услуг. В процессе взаимодействия со стейкхолдерами выделяются их потребности и пожелания, которые затем анализируются и модифицируются в общую совокупность требований, описывающих желаемое состояние и траекторию движения промышленного предприятия в процессе взаимодействия с рынками.

Находясь в системе рыночных отношений, предприятие является объектом интересов многих социально-экономических групп, что довольно значимо определяет стратегию и тактику его поведения [12; 17]. Важно понимать, кто во внешней и внутренней среде предприятия может быть заинтересован в его скоординированной деятельности или в ее нарушении.

Процесс выявления и идентификации стейкхолдеров в общем можно сформулировать как: выявление стейкхолдеров и их групп, имеющих реальный интерес к системе в процессе ее жизненного цикла. Универсального списка групп стейкхолдеров не существует, так как для разных систем они могут значительно различаться. Примеры наиболее распространенных групп стейкхолдеров упоминаются в стандартах (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288:2005, ISO/IEC 29148:2011, ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207:2010, OMG Essence) [16].

В рыночных реалиях позиция предприятия на рынке зависит уже не только от объемов произведенной про-

дукции или торгового оборота, но и от восприятия ее группами стейкхолдеров. С развитием рыночных отношений необходимость коммуникации с этими группами осознается бизнесом как все более важная управленческая задача. Более того, возникло целое направление – управление отношениями с заинтересованными группами, – что нашло отражение и в новых понятиях: стейкхолдер-менеджмент (Stakeholder Management – SM) и анализ стейкхолдеров (Stakeholder Analysis – SA) [11; 19].

Рассмотрим основные группы стейкхолдеров и их интересы в отношении возможности выпуска предприятием продукции с соответствующим уровнем целевого соответствия и, как следствие, потребительской ценности:

- *собственник предприятия* – как правило, заинтересован в росте своего капитала. Более того, если предприятие является основным источником сохранения и приумножения его капитала, то собственник всеми средствами будет его защищать (например, Билл Гейтс и его детище – компания Майкрософт, в противостоянии с Антимонопольным комитетом США);

- *инсайдеры – крупные акционеры предприятия* – как правило, заинтересованы в сохранении предприятия как целостного и скоординированного источника дохода на вложенный капитал, за исключением тех ситуаций, когда от разделения или продажи предприятия они могут получить больший выигрыш (например, увеличение пакета акций предприятия, конвертация облигаций в акции и т.п.);

- *аутсайдеры – мелкие акционеры предприятия* – в большинстве своем прямо заинтересованы в сохранении успешно работающего предприятия как источника дивидендов по приобретенным акциям. Среди аутсайдеров могут быть и работники предприятия, которые кроме всего прочего заинтересованы в сохранении своих рабочих мест;

- *топ-менеджеры* – руководители верхних уровней управления или члены Совета директоров. Интересы этих стейкхолдеров полностью связаны с личным положением на предприятии, следовательно, они будут заинтересованы в такой его работе, результаты, которой улучшают их должностное, властное и финансовое положение;

- *производственники – менеджеры среднего и низшего звена*. Отношение менеджеров этого уровня к согласованности работы предприятия выстраивается на вполне содержательном представлении о совместимости производств, уровне технологических и потребительских требований, ресурсных возможностях и возникающих проблемах [18];

- *рядовые сотрудники* – в большинстве своем прямо заинтересованы в организованной работе предприятия и выпуске пользующейся спросом продукции с высоким уровнем потребительской ценности, поскольку от этого полностью зависят их рабочие места и текущее благосостояние;

- *местные и региональные власти* – чаще всего заинтересованы в стабильной работе предприятия, поскольку в этом случае оно обеспечивает: рабочие места,

поступление налогов в местный бюджет, работу инфраструктурных составляющих города или поселка и состоятельность самих властей;

- *население района и общественность* – заинтересованы в успехах предприятия в той степени, в какой от этого зависит их благополучие (например, наличие рабочих мест, влияние предприятия на окружающую среду, будущее района и т.д.);

- *поставщики и логисты* – прямо заинтересованы в конкурентной успешности предприятия, поскольку от его потребности в поставках и продажах в значительной степени зависит их финансовое благополучие;

- *заказчики (потребители)* – могут быть заинтересованы в стабильной работе предприятия, если потребительская ценность его продукция для них значима;

- *конкуренты* – чаще всего не заинтересованы в благополучии конкурирующего предприятия и его стабильной работе;

- *стратегические партнеры* – заинтересованы в нормальной работе предприятия в той степени, в какой это соответствует целям декларированного стратегического взаимодействия;

- *финансовые институты* – заинтересованы в таких изменениях на предприятии, которые создают лучший финансовый климат (например, количество и статус заемщиков, количество и суммы расчетных счетов, объем платежей).

Производящая промышленная система имеет собственные стадии жизненного цикла, такие как концептуальное проектирование, конструкторская и технологическая проработка, опытное производство, внедрение, эксплуатация и ликвидация. Для каждой стадии цикла логично формирование списка всех стейкхолдеров, имеющих интерес (отношение) к производящей системе. Цель этого действия – анализ точки зрения каждого стейкхолдера на всех стадиях жизненного цикла системы для утверждения полного набора их потребностей, которые могут быть проранжированы и преобразованы в требования (см. таблицу).

Можно привести массу примеров осознанного или неосознанного, положительного или отрицательного влияния стейкхолдеров на предприятие, с которым тем или иным образом связана их активность.

Пример. Предприятие ООО «Техномаш» более 15 лет присутствует на рынке производства передвижных и стационарных вахтовых сооружений для северных регионов России. Готовые сооружения, полностью укомплектованные промышленным или бытовым оборудованием, транспортируются заказчиком либо по железной дороге (если это возможно), либо на автосцепке автомобилем-тягачом. Расстояние транспортировки достигает от 1,5 до 4 тыс. км. Оговоренная скорость транспортировки с помощью автомобилей-тягачей не более 60 км/ч. Именно такая скорость позволяет доставлять укомплектованные вахтовые сооружения с минимальными повреждениями. Превышение скорости, особенно в сложных отечествен-

Группировка стейкхолдеров в соответствии со стадиями жизненного цикла продукции промышленного предприятия

Стадия жизненного цикла продукта	Группы стейкхолдеров
1. Эмиссия идеи или макета продукта	Производитель, потенциальные пользователи, отдел маркетинга, проектная группа
2. Проектирование	Заказчики, потенциальные пользователи, отдел разработки, орган по стандартизации, поставщики и т.д.
3. Конструкторская и технологическая подготовка	Проектировщики (конструкторы, технологи, нормировщики), система производства, заказчики, поставщики и пр.
4. Производство и внутренняя логистика	Производитель, приобретающая сторона, поставщики, руководители среднего и низшего звена, работники, служба ОТК и военпреды
5. Передача в использование	Отдел по контролю качества, система производства, др.
6. Внешняя логистика и сопровождение	Приемка, дистрибуция, вспомогательные сервисы, группы шеф-надзора, участники цепочек поставок и пр.
7. Эксплуатация и утилизация	Регулярные пользователи, случайные пользователи, компании по утилизации и др.

ных дорожных условиях, приводит к весьма серьезным поломкам установленной в сооружениях техники и разрушению коммуникаций.

Компания-перевозчик в таких случаях любыми способами уходит от ответственности и тем более не может своими силами производить восстановительный ремонт поврежденных устройств ввиду отсутствия специалистов необходимых профессий и квалификации. Все это наносит серьезный экономический и имиджевый урон предприятию ООО «Техномаш» и связано с постоянными «разборками» с компанией-перевозчиком. Налицо явный, требующий разрешения конфликт интересов предприятия-производителя и одного из важных участников процесса создания потребительской ценности (стейкхолдера) – логиста-перевозчика.

В последние годы интерес управленцев к вопросу влияния на заинтересованные группы усиливается, апробируются инструменты измерения имиджа промпредприятия, методики для изучения влияния заинтересованных

групп (стейкхолдеров) на компанию, способы управления отношениями с ними. Сегодня лидерами рынка становятся те предприятия, которые проводят политику целенаправленного влияния на группы стейкхолдеров. Создать новую потребительскую ценность для клиентов недостаточно, нужно эмитировать идею, макет, медийную реализацию, т.е. показать им, насколько важна новая продукция для потенциального потребителя. Для этого требуется создать эффективный механизм вовлечения в процесс тех групп стейкхолдеров, с чьей помощью эта ценность будет передаваться от компании клиенту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мнению авторов, статья представляет интерес прежде всего для практикующих менеджеров, поскольку в современных рыночных реалиях

корпоративная репутация промышленного предприятия – самый быстрорастущий (или, наоборот, падающий) актив. Но если «заниматься» стейкхолдерами предприятия только в связи с возникающими инцидентами, то весьма трудно достичь успеха, работа с ними должна вестись регулярно и системно. Внедрение на промышленном предприятии системы управления заинтересованными группами (Stakeholder Analysis и Stakeholder Management) позволяет активно влиять на возникающие с ними проблемы. Научная новизна статьи заключается в выявлении интегративного характера показателей потребительской ценности, а также акцентировании внимания на принадлежности и значимости данного признака именно для продукции промышленного предприятия. Авторы предполагают развивать в будущих исследованиях и представлять в публикациях конструктивные механизмы управления отношениями промышленных предприятий с группами стейкхолдеров. ■

Библиографическая ссылка: Крылатков П.П., Баранчикова С.Г. Стейкхолдер-менеджмент в создании потребительской ценности продукции промышленного предприятия // Управленец. 2018. Т. 9. №5. С. 58–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-6.

For citation: Krylatkov P.P., Baranchikova S.G. Stakeholder Management in the Creation of Consumer Value of an Industrial Enterprise. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 58–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-6.

Источники

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: пер. с англ. М.: Советское радио, 1974.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.
3. Дерябина М.А. Корпоративное управление в переходной экономике // *Общественные науки и современность*. 2001. № 5. С. 39–46.
4. Крылатков П.П. Управление целостностью бизнеса. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & KG, 2011.
5. Куда идет Россия. Белая книга реформ / сост. С.Г. Кара-Мурза, С.А. Батчиков, С.Ю. Глазьев. М.: Алгоритм, 2008.
6. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли // *Молодой ученый*. 2016. № 27. С. 418–423.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. Рыжова В.В. Функционально-стоимостной анализ как системный метод изучения объекта. Екатеринбург: УГТУ, 1998.
10. Теория организации / под общ. ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003.
11. Шейн В.И., Жуплев А.В. Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. М., 2007.
12. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, 2003. Ch. 13. Corporate Social Responsibility and Governance.
13. Beer S. Below the Twilight Arch – A Mythology of System // *General Systems*. 1960. Vol. V. P. 9–20.
14. Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control // *Handbook of the Economics of Finance* / eds. G. Constantinides, M. Harris, R. Stulz. North-Holland, 2002.
15. Bertalanffy L. von. General System Theory as Integrating Factor in Contemporary Science and in Philosophy // *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*. Bd. Wien, 1968. P. 335–340.
16. Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0. / A. Pyster, D. Olwell, N. Hutchison, et al. (eds). The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012.
17. Harrison T.P. Principles for the strategic design of supply chains // *The Practice of Supply Chain Management* / ed. by T.P. Harrison, H.L. Lee, J.J. Neale. N.Y.: Springer, 2005. P. 3–12.
18. Kurudzhi Y. Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors // *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2015. Vol. 4(3). P. 12–15.
19. Rykunich A.Iu. Managing critical infrastructure at the machine building plant // 2nd International Conference on the political, technological, economic and social processes Held by SCIEURO (London, July 2013). L., 2013. P. 167.
20. Sell A., Krylov A. (Hrsg.): *Corporate Governance. Unternehmensverfassung im Ost-West-Dialog*. Bern: Verlag Peter Lang, 2006.
21. Tkachenko I. Key features of the Russian model of Corporate Governance // *Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment* / ed. by M. Aluchna, Guler Aras. Gower Publishing limited, England, 2015.

References

1. Ackoff R., Emery F. *On Purposeful Systems* (Russ. ed.: Akoff R., Emery F. O tselestremlyennykh sistemakh. Moscow: Sovetskoe radio, 1974).
2. Bogdanov A.A. *Tektologiya. Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology. General organizational science]. Moscow: Finansy, 2003.
3. Deryabina M.A. Korporativnoe upravlenie v perekhodnoy ekonomike [Corporate governance in a transition economy]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2001, no. 5, pp. 39–46.
4. Krylatkov P.P. *Upravlenie tselostnost'yu biznesa* [Business integrity management]. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & KG, 2011.
5. Kara-Murza S.G., Batchikov S.A., Glaz'ev S.Yu. *Kuda idet Rossiya. Belaya kniga reform* [Where Russia is heading for. White Book on Reforms]. Moscow: Algoritm, 2008.
6. Kuznetsova N.V., Alekseeva Ye.A. Tsepochka sozdaniya tsennostey M. Portera v ramkakh otsenki konkurentosposobnosti predpriyatий metallurgicheskoy otrasli [Porter's value chain in the framework of assessing the competitiveness of metallurgical enterprises]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*, 2016, no. 27, pp. 418–423.
7. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods for development of organizations]. Moscow: MTsFER, 2003.
8. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006).
9. Ryzhova V.V. *Funktsional'no-stoimostnoy analiz kak sistemnyy metod izucheniya ob'ekta* [Functional and cost analysis as a systematic method for studying an object]. Yekaterinburg: UGTU, 1998.
10. Aliev V.G. *Teoriya organizatsii* [Organisational theory]. Moscow: Ekonomika, 2003.
11. Sheyn V.I., Zhuplev A.V. *Korporativnyy menedzhment. Opyt Rossii i SShA* [Corporate management. The case of Russia and the USA]. Moscow, 2007.
12. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, 2003. Ch. 13. *Corporate Social Responsibility and Governance*.
13. Beer S. Below the Twilight Arch – A Mythology of System. *General Systems*, 1960, vol. V, pp. 9–20.
14. Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control. In: Constantinides G., Harris M., Stulz R. (eds.) *Handbook of the Economics of Finance*. North-Holland, 2002.
15. Bertalanffy L. von. General System Theory as Integrating Factor in Contemporary Science and in Philosophy. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*. Bd. Wien, 1968, pp. 335–340.
16. Pyster A., Olwell D., Hutchison N., et al. (eds). *Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0*. The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012.
17. Harrison T.P. *Principles for the strategic design of supply chains. The Practice of Supply Chain Management*. Ed. by Harrison T.P., Lee H.L., Neale J.J.. N.Y.: Springer, 2005, pp. 3–12.
18. Kurudzhi Y. Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, 2015, vol. 4(3), pp. 12–15.
19. Rykunich A.Iu. Managing critical infrastructure at the machine building plant. *Proc. of the 2nd Int. conf. on the political, technological, economic and social processes Held by SCIEURO* (London, July 2013). L., 2013, p. 167.
20. Sell A., Krylov A. (Hrsg.): *Corporate Governance. Unternehmensverfassung im Ost-West-Dialog*. Bern: Verlag Peter Lang, 2006.
21. Tkachenko I. Key features of the Russian model of Corporate Governance. *Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment*. Ed. by M. Aluchna, Guler Aras. Gower Publishing limited, England, 2015.

Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний

Аннотация

Статья посвящена исследованию сменяемости генеральных директоров в российских акционерных компаниях. В работе дан обзор литературы по теме, описана методика, приведены эмпирические результаты. Методологической базой исследования являются теории стратегического и корпоративного менеджмента, теория агентской проблемы и ряд других. Анализ литературы позволил охарактеризовать механизмы процесса смены генерального директора. Выделены факторы, определяющие причины смены директора, среди которых: характеристика совета директоров, структура собственности, уровень доходности акций, управленческое окапывание. Источником информации послужила уникальная база данных RUSLANA. В статье используется методика формирования базы данных, учитывающая результаты проводимых ранее исследований. Сменяемость генеральных директоров определялась на основании информации о датах назначения топ-менеджмента компаний, количестве позиций, которые топ-менеджер занимает в разных компаниях, и о том, является ли он собственником. Научные результаты работы заключаются в эмпирическом анализе характеристик российских акционерных компаний и их генеральных директоров, а также в определении уровня интенсивности смены последних. Выявлено, что почти в 18% акционерных обществ в России за десятилетний период генеральный директор не менялся, что может свидетельствовать о наличии признаков управленческого окапывания.

ВВЕДЕНИЕ

По данным исследований PwC¹, в последние десятилетия сменяемость генеральных директоров (далее – ГД) в мире постепенно возростала и увеличилась в полтора раза – с 10% в начале XXI века до 15% к концу 2016 г. Исторический максимум был зафиксирован в 2015 г., когда сменяемость составила 16,6%, это означает, что в одном из шести предприятий по всему миру была замещена исполнительная власть. В настоящее время Россия, наряду с Бразилией и Индией, где примерно каждая пятая компания ежегодно меняет руководителя, демонстрирует самый высокий показатель сменяемости ГД в сравнении с другими странами. Несмотря на сокращение доли компаний, сменивших ГД в 2016 г., сменяемость ГД в странах БРИК является основной причиной столь высокого показателя для мира в целом.

Можно ли объяснить высокие темпы ротации качеством системы корпоративного управления? При наличии эффективных механизмов корпоративного управления ожидаемо, что последствием плохой работы будет увольнение, но при отсутствии таковых ГД, вероятно, останется на своем посту, даже если компания продемонстрирует низкие результаты деятельности.

Целью статьи является определение ключевых факторов результативности деятельности российских акционерных обществ, влияющих на сменяемость генеральных директоров. Для этого необходимо решить ряд задач:

- 1) провести обзор эмпирических исследований, посвященных связи результативности деятельности компаний и сменяемости ГД;
- 2) сформировать эмпирическую базу данных для проведения исследования;
- 3) исследовать характеристики российских акционерных обществ и их ГД.



▶ **КУДИН Лариса Шарифьяновна**
Старший преподаватель
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: kvart2006@rambler.ru**

Ключевые слова

СМЕНЯЕМОСТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОКАПЫВАНИЕ
АКЦИОНЕРНАЯ КОМПАНИЯ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА

JEL classification

C10, G30

¹ PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016. CEO Success Study. URL: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/strategy-and/assets/global-findings-2016-ceo-success-study.pdf>.

CEO Turnover in Russian Corporations

Abstract

The paper examines CEO turnover in Russian corporations, provides an overview of the relevant literature, describes the research method and presents empirical results. The methodological basis of the study is the theories of strategic and corporate management, principal-agent problem, etc. The literature review allows us to characterize the mechanisms of CEO turnover. The author distinguishes the factors behind CEO turnover, such as characteristics of the board of directors, business ownership structure, stock yield and managerial entrenchment. The information base of the study is RUSLANA database. The article uses a database formation technique that takes into account the results of previous research. An analysis of CEO turnover is founded on the following information: CEO appointment date, the number of positions that a top manager holds in different companies and whether they is the company's owner. The paper conducts an empirical analysis of the characteristics of Russian corporations and their CEOs and determines the intensity of CEO turnover. It reveals that, over the past 10 years, nearly 18 percent of corporations in Russia have not changed their CEOs, which may exhibit the signs of managerial entrenchment.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СМЕНЯЕМОСТИ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ В КОМПАНИЯХ

Смена руководителя компании в зависимости от ее причины может быть добровольной и вынужденной. К добровольным относят выход на пенсию, проблемы со здоровьем, переход в другую компанию. Вынужденными считаются увольнения из-за какого-либо рода нарушений, скандалов или проблем, связанных с исполнением обязанностей. Поскольку добровольные отставки не отражают качество корпоративного управления, рассмотрению должны подлежать лишь случаи принудительного замещения.

Зачастую причины замены ГД не сообщаются, определенные выводы можно сделать лишь на основе возраста ГД, сроков объявления об увольнении и учитывая факт присутствия ГД в совете директоров после увольнения с должности. Однако данный подход не может достоверно отражать реальные причины отставки. В целом истинные причины увольнений настолько разнообразны, что заставляют многих исследователей пренебрегать любой классификацией. Это отчасти оправдано тем фактом, что изучение всех видов сменяемости ГД добавляет «шумы» в регрессии и влияет на стандартные ошибки, занижая истинные результаты. Существенная обратная связь между сменяемостью ГД и показателями деятельности компаний для всей выборки, скорее всего, будет объясняться именно увольнениями, вызванными низкой результативностью.

Внутренний список публикаций по этой теме расширяет возможности понимания механизмов сменяемости ГД, раскрывая множество факторов, которые влияют на его связь с результативностью. Исследователи подчеркивают важность характеристик совета директоров, управленческого окапывания, структуры собственности и уровня доходности акций.

Совет директоров обычно рассматривается как посредник между акционерами и руководителями и, помимо наблюдательной функции и функции контроля, является медиатором в решении возможных конфликтных ситуаций. Учитывая значимую роль этого института в контроле ГД, особенно в развитых странах, неудивительно, что характеристики совета директоров

► **Larisa Sh. KUDIN**

Sr. Lecturer 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: kvart2006@rambler.ru

Keywords

CEO TURNOVER
 MANAGERIAL ENTRENCHMENT
 CORPORATION
 CORPORATE GOVERNANCE
 BOARD OF DIRECTORS
 AGENCY PROBLEM

JEL classification

C10, G30

вызывают интерес у исследователей в области стратегического менеджмента и корпоративного управления.

Влияние состава совета директоров изучено достаточно хорошо. В настоящее время есть исследования, подтверждающие, что внешние члены совета директоров осуществляют надзор более эффективно, чем директора, являющиеся штатными сотрудниками. М. Вайсбах одним из первых показал, что правление, в котором доминируют аутсайдеры, демонстрирует более высокую интенсивность мониторинга в отношении изменения прибыли до уплаты процентов и налогов по балансовой стоимости общих активов по сравнению с советом директоров, состоящим в большинстве из сотрудников компании [16].

В 2002 г. в ответ на корпоративные скандалы в США был принят закон Сарбейнса-Оксли, увеличивший независимость совета директоров. В более современном исследовании Л. Го и Р. Масулиса отмечается, что этот факт положительно сказался на связи с результативностью деятельности фирм, выраженной в цене акций и прибыли, скорректированной на отраслевую принадлежность компании, при оценке способностей ГД и принятии решения о его увольнении [8]. Хотя наиболее правдоподобным объяснением этих результатов представляется то, что аутсайдеры лучше выполняют свою работу, возможна альтернативная интерпретация, такая как наличие внутренней информации, недоступной для членов совета директоров, не работающих по найму в компании, которую могут использовать внутренние директора при оценке качества ГД. Контраргумент, однако, заключается в том, что внутренняя информация должна коррелировать с проверяемой результативностью компании, тем самым обеспечивая связь между сменяемостью ГД и показателями эффективности. Кроме того, инсайдеры, карьера которых в какой-то мере зависит от карьеры ГД, скорее всего, будут сдержанны даже после получения сигналов о низкой производительности, чтобы избежать увольнения.

В подтверждение этого Coles et al. проверяют, как социальные связи с ГД влияют на мониторинг, и обнаруживают, что члены совета директоров, принятые после назначения ГД, проявляют большую лояльность, несмотря на их независимость, т.е. чувствительность сменяемости к результативности, оцененной по курсовой стоимости акций, в этих случаях ниже [5].

Кроме того, на принятие решения об увольнении влияет количество должностей, которые занимают члены совета директоров. Fich, Shivdasani исследуют, как загруженность директоров влияет на корпоративное управление, и приходят к выводу, что советы, большинство членов которых работает по меньшей мере в трех компаниях, слабее влияют на ГД, плохо реагируя на низкую скорректированную по отрасли рентабельность активов [7]. Интуитивно этот вывод показывает, что директора, занимающие несколько разных позиций, отвлечены от эффективного контроля в одной конкретной компании, что становится особенно очевидным, когда такие

директора возглавляют совет и составляют значительную часть руководства.

Несмотря на то что накоплено много информации по теме, подавляющее большинство работ написано в странах с развитой рыночной экономикой, в первую очередь в США и Великобритании. Ограниченное число публикаций касается стран с переходной экономикой.

Механизмы и причины сменяемости ГД в России, возможно, наиболее показательной страны с переходной экономикой, изучались неоднократно в период после приватизации. Так, Abe and Iwasaki опубликовали не менее 25 работ по этой теме [3]. Тем не менее на сегодняшний день представлены противоречивые эмпирические данные о связи эффективности фирмы и вероятности замены ГД в России.

Большинство авторов согласны либо со слабой, либо с нулевой корреляцией, заявляя о фактическом отсутствии эффективного корпоративного управления в России. Например, М. Гольцман анализирует данные об увольнениях в руководящих командах и советах директоров 217 российских производственных акционерных обществ в 1999 г. и считает, что для объяснения этих увольнений не имеет значения ни производительность труда, ни прибыльность продаж, ни рост продаж [1]. В то же время подчеркивается значительное влияние изменения структуры собственности.

А. Рачинский рассматривает уходы руководителей со 110 крупнейших российских предприятий, торгуемых на РТС в период с 1997 по 2001 г., и приходит к выводу, что действительно сложно уволить менеджеров за плохую работу [14]. Внутренние механизмы корпоративного управления не работают должным образом, поскольку присутствует управленческое окапывание, неразвитый финансовый рынок усложняет мониторинг эффективности управления, а предложение рынка труда топ-менеджеров низкое. Abe and Iwasaki изучают детерминанты сменяемости управления на выборке, включающей 407 акционерных компаний из нефинансовых отраслей, в период с 2001 по 2004 г. и считают, что вероятность увольнения для старших менеджеров в основном связана с плохими показателями, скорректированными на дамми невыплаты дивидендов [3]. Однако этот вывод не работает, когда рассматриваются исключительно руководители. В то же время считается, что иностранная собственность и наличие доминирующего акционера являются важным фактором для объяснения смены высшего руководства и ГД.

Однако выводы представленных выше и группы связанных работ довольно дискуссионны. Во-первых, качество анализируемых данных сомнительно: обычно используются опросные листы вместо более надежных административных данных. Кроме того, количество наблюдений (выборка) очень мало, что может приводить к смещению оценок. Во-вторых, в некоторых работах применяются самые простые методы анализа, например, сравнение текучести кадров по разным причинам увольнений. Наконец, при отсутствии более подходящих адми-

нистративных данных для оценки эффективности фирмы часто используются прокси переменные.

Только небольшая часть работ демонстрирует значительное влияние результативности фирмы на сменяемость ГД в России. А. Муравьев анализирует данные по 437 российским производственным предприятиям в период с 1995 по 2000 г. и считает, что вероятность смены ГД тесно и обратно связана с производительностью труда, измеряемой как отношение продаж к численности персонала [11]. Он также сообщает, что ГД компаний, имеющих контакты с внешними инвесторами, особенно с региональными властями, с большей вероятностью будут уволены по причинам, связанным с производительностью, по сравнению с их коллегами в компаниях, имеющих внутренних инвесторов. Более того, размер совета директоров и присутствие представителей региональных органов власти в совете, по-видимому, являются факторами, способствующими более высокой чувствительности к эффективности работы и, следовательно, более внимательному контролю.

Р. Капелюшников и Н. Демина рассматривают такую же проблему, отслеживая выборку из 500 промышленных компаний с 1995 по 2003 г. и полагая, что вероятность увольнения ГД наиболее сильно зависит от результативности фирмы, состава собственности и интенсивности перераспределения акций [2]. В частности, она выше на предприятиях, где происходит изменение держателя контрольного пакета акций, и тех, которые входят в группы убыточных и принадлежат собственникам-аутсайдерам.

А. Пентюк и С. Солнцев исследуют выборку российских компаний, котирующихся на крупнейших биржах мира в период с 2003 по 2013 г. [13]. Идея заключается в том, что эффективное корпоративное управление имеет для них первостепенное значение, поскольку правила публичных компаний чрезвычайно сложны в этом отношении. Авторы делают вывод, что динамика рентабельности активов и, в меньшей степени, рост продаж определяют решения об отставке ГД. В отличие от большинства предшествующих доказательств, результаты эмпирического анализа показывают, что сменяемость руководителей способствует более высокой рентабельности активов. Эффект роста продаж отрицателен, что соответствует ожиданиям, в то время как срок пребывания в должности считается еще одним фактором, способствующим смене ГД.

Основные недостатки упомянутых работ заключаются в том, что анализ основан либо на опросах, либо на небольших выборках, а также в том, что актуальность исследований, за исключением последних, относится к 2000-м годам. Эти результаты должны быть подтверждены с использованием более надежных и современных данных.

Вероятностные модели оценки сменяемости ГД традиционно основывались на включении личностных характеристик, таких как пол, возраст, стаж (Warner et al. [15], Denis and Denis [6], Kim [10], Parrino [12]). В настоящее время фокус исследований сменяемости ГД сместился в

сторону включения результативности деятельности компаний (performance-based CEO turnover). Эмпирические оценки свидетельствуют о том, что компании с низкой эффективностью значительно чаще меняют ГД, чем более успешные. Например, по оценкам Jenter, Lewellen, от 38 до 55% смен ГД происходит из-за низких результатов компаний [9].

Ряд исследований по России объясняют слабую и незначимую связь между результативностью компаний и оборачиваемостью ГД значительным «окапыванием» топ-менеджмента, слабым функционированием внутренних корпоративных норм, отсутствием/неисполнимостью законодательства о регулировании деятельности компаний, отсутствием детальной и прозрачной документации о результатах деятельности компаний, глубокой информационной асимметрией между топ-менеджментом и собственниками. Ряд авторов отмечает, что корпоративная культура во многом объясняет слабые корреляции между обновлением топ-менеджмента и результативностью компаний. Например, Abe, Iwasaki считают, что корпоративная культура российских компаний основывается на авторитаризме и высокой степени коллективизма [3]. Эмпирические оценки авторов свидетельствуют, что наличие доминирующего российского собственника компании значительно снижает вероятность смены одновременно и ГД, и его команды (топ-менеджмента), в то время как наличие иностранного собственника увеличивает вероятность смены ГД.

Интересным является вопрос, каков оптимальный срок пребывания в должности ГД. Например, согласно данным о смене ГД всех компаний, входящих в индекс S&P500, выделены три временные отсечки продолжительности пребывания в данной должности [4]: 1) в течение первых четырех лет вероятность смены ГД крайне низкая; 2) на пятый год пребывания в должности ГД вероятность отставки резко увеличивается, но после этого на шестой год и далее эта вероятность растет медленно; 3) после восьмого года наблюдается последний резкий скачок вероятности отставки, и далее она остается почти неизменной.

МЕТОДИКА И ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Источником для формирования эмпирической базы исследования послужила база данных RUSLANA¹, предоставляемая бюро van DIJK. База данных RUSLANA содержит информацию о более чем 9 млн компаний России. Помимо финансовой, представлена информация о топ-менеджменте, собственниках и совете директоров компаний. Для определения оборота ГД в рамках проводимого исследования была собрана информация о датах назначения топ-менеджмента, количестве позиций, которые топ-менеджер занимает в разных компаниях, и о том, является ли он собственником.

¹ RUSLANA. Российские, украинские и казахские компании с финансовыми отчетами и бизнес-аналитикой. URL: <https://www.bvdinfo.com/ru-ru/our-products/company-information/national-products/ruslana>.

В рамках нашего исследования по ряду причин выборка компаний была ограничена акционерными обществами. Во-первых, АО являются крупными и средними компаниями, преимущественно обеспечивающими экономический рост в России. Во-вторых, они дают основной «срез» всего разнообразия взаимосвязей результатов деятельности компаний и эффективности ГД. В-третьих, отчетность АО наиболее регламентирована, а значит, ожидаемое качество финансовых показателей выше. Конечная выборка содержит данные по 54 341 АО за период 2007–2016 гг., представляя собой несбалансированную панель.

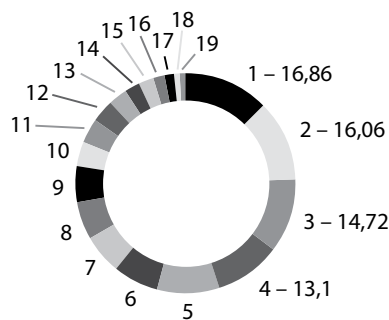
АО значительно варьируются по секторам и регионам (рис. 1, 2). 17% компаний из выборки представлены предприятиями обрабатывающей промышленности, 16% – торговли, 15% – недвижимости. 28% компаний расположены в Москве, 18 и 13% – из Центрального и Приволжского федеральных округов соответственно.

ГД в списках топ-менеджмента компаний определены из названия должности (General Director или Chief Executive Officer). При неоднозначности идентификации были использованы наиболее близкие по названию по-

зиции ГД (например, Managing director, Director, Executive director). В итоге итерационный процесс позволил установить ГД в каждой компании. Для проверки правильности идентификации ГД была проведена проверка выборки из 200 ГД на основе публичных данных, сайтов компаний и официального сайта налоговой службы. Итоговый процент погрешности составил 1%.

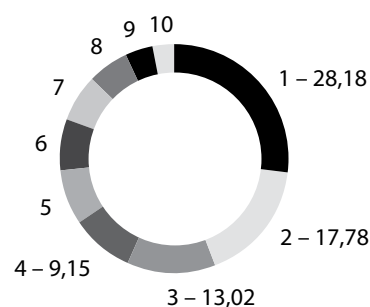
Смена ГД определялась следующим образом: в момент времени $t-1$ директор занимал указанную позицию, а в момент времени t – нет. Таким образом, в итоговую базу данных была включена фиктивная переменная, принимающая значение 1 в момент времени t , когда произошла смена гендиректора. Если новый гендиректор в течение года занимал позицию менее шести месяцев, то смена ГД фиксировалась по следующему году.

Длительность пребывания в должности ГД вычислена как разность между датами вступления в должность последующего и текущего гендиректоров. Дополнительно была введена фиктивная переменная, принимающая значение 1, если гендиректор одновременно являлся членом совета директоров.



- | | |
|---|---|
| 1 – Обрабатывающие производства | 11 – Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги |
| 2 – Торговля оптовая и розничная | 12 – Добыча полезных ископаемых |
| 3 – Деятельность по операциям с недвижимым имуществом | 13 – Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания |
| 4 – Деятельность профессиональная, научная и техническая | 14 – Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг |
| 5 – Строительство | 15 – Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений |
| 6 – Сельское хозяйство, рыболовство и рыбоводство | 16 – Предоставление прочих видов услуг |
| 7 – Транспортировка и хранение | 17 – Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений |
| 8 – Деятельность в области информации и связи | 18 – Образование |
| 9 – Деятельность финансовая и страховая | 19 – Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение |
| 10 – Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха | |

Рис. 1. Распределение исследуемых компаний по отраслям, %



- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1 – Москва | 6 – Уральский федеральный округ |
| 2 – Центральный федеральный округ | 7 – Южный федеральный округ |
| 3 – Приволжский федеральный округ | 8 – Северо-Западный федеральный округ |
| 4 – Сибирский федеральный округ | 9 – Дальневосточный федеральный округ |
| 5 – Санкт-Петербург | 10 – Северо-Кавказский федеральный округ |

Рис. 2. Распределение исследуемых компаний по регионам, %

Помимо прочего, была реализована процедура, позволившая определить, являются ли государственные компании совладельцами АО. Для этого были использованы процедуры среди владельцев, локальных конечных собственников, а также в названиях самих компаний поиска следующих маркеров: Government of Russian Federation, state, federal, municipal, ministry и пр.

Основные характеристики собранной базы данных представлены в табл. 1.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

За период с 2007 по 2016 г. в среднем в 16% компаний происходила смена директоров (табл. 2). Динамика сменяемости ГД свидетельствует о том, что с момента кризи-

са и во время затяжной рецессии доля компаний, сменивших ГД, значительно снизилась. Тем не менее количество АО, где смена ГД имела место, увеличивалось вплоть до 2013 г.

Анализ оборота ГД свидетельствует о том, что более чем в 50% АО имела место однократная смена ГД за десятилетний период (табл. 3). Примерно в четверти компаний ГД сменялся дважды. Лишь 17,6% АО не использовали инструмент смены ГД. Почти в 10% компаний смена ГД происходила более двух раз.

Графическое представление «выживания» (дожития, survival analysis), т.е. пребывания в должности для ГД российских АО свидетельствует о том, что около 40% отставок приходится на первые пять лет, 50% – на срок ме-

Таблица 1 – Deskриптивная статистика характеристик ГД и наблюдаемых компаний

Переменная	Описание переменной	Среднее	Статистическое отклонение	Количество наблюдений
<i>Часть А: Индивидуальные характеристики ГД</i>				
Turnover	1 – позиция ГД меняется между периодами, 0 – иначе	0,16	0,36	437 344
Tenure	Количество лет на позиции ГД	5,11	3,60	437 343
Direct	Количество компаний, в которых ГД занимал позицию	2,21	4,11	437 312
Parallel	1 – ГД занимает позицию директора в другой компании, 0 – иначе	0,32	0,47	437 344
Shareholder	1 – ГД является акционером компании, 0 – иначе	0,15	0,36	437 344
On board	1 – ГД является членом совета директоров, 0 – иначе	0,46	0,50	437 312
Foreign	1 – ГД является иностранцем, 0 – иначе	0,04	0,20	437 344
Female	1 – ГД женского пола, 0 – иначе	0,16	0,37	427 894
<i>Часть В: Характеристики компаний</i>				
Public	1 – компания ПАО, 0 – АО	0,21	0,41	434 964
Listed	1 – акции торгуются на ММВБ или РТС, 0 – иначе	0,01	0,12	437 344
Firm age	Возраст компании, лет	14,73	9,83	436 112
Board size	Количество членов совета директоров	1,44	2,57	437 344
Insider share	Доля акций, принадлежащих менеджменту компании	11,27	27,36	381 078
State own	1 – государство является глобальным конечным владельцем компании, 0 – иначе	0,08	0,26	434 626

Таблица 2 – Распределение оборота ГД по годам

Год	Общее количество компаний	Смена генерального директора	
		Количество компаний	Удельный вес, %
2007	16 504	3 856	23,36
2008	20 676	4 201	20,32
2009	25 117	4 494	17,89
2010	30 200	5 172	17,13
2011	37 529	7 477	19,92
2012	44 910	7 933	17,66
2013	49 681	8 786	17,68
2014	51 360	6 822	13,28
2015	52 296	6 286	12,02
2016	53 137	6 421	12,08
<i>Итого:</i>	<i>381 410</i>	<i>61 448</i>	<i>16,11</i>

Таблица 3 – Распределение оборота ГД за период 2007–2016 гг.

Количество смен ГД	Количество компаний	Удельный вес, %
0	9567	17,61
1	27 611	50,81
2	12 190	22,43
3	3 846	7,08
4	974	1,79
5	141	0,26
6	12	0,02
Итого:	54 341	

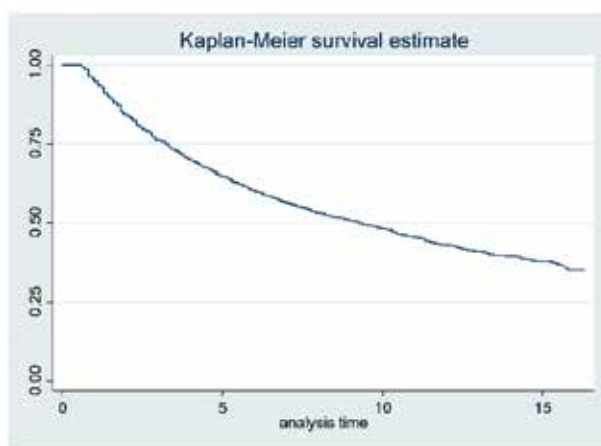


Рис. 3. Графическое представление модели «выживания» Каплана–Майера (Kaplan-Meier survival curve)

Таблица 4 – Различия в компаниях со сменой и без смены ГД

Переменная	Не было смены ГД		Была смена ГД		t-критерий Стьюдента
	Значение	Стандартная ошибка	Значение	Стандартная ошибка	
Tenure	8,789	3,629	3,947	2,688	4,842***
Direct	2,101	2,462	2,250	4,506	-0,149***
Parallel	0,486	0,500	0,267	0,442	0,220***
Shareholder	0,170	0,376	0,142	0,349	0,028***
On board	0,486	0,500	0,446	0,497	0,040***
Foreign	0,047	0,211	0,042	0,201	0,004***
Age	51,275	10,294	47,354	9,871	3,921***
Female	0,138	0,345	0,167	0,373	-0,029***
N (количество наблюдений)	105 101		332 243		

нее 10 лет¹, что в целом согласуется с классификацией временных отрезков по данным PwC (рис. 3).

В компаниях, где не было смены ГД, значительно больший средний стаж работы на этой должности, выше средний возраст, почти на 3% больше ГД, владеющих акциями компании, и на 4% ГД – членов совета директоров, что может свидетельствовать об управленческом опыте, кроме того, руководитель чаще является одновременно ГД в какой-либо другой компании (табл. 4). В компаниях, где происходила смена ГД, доля руководителей женщин выше более чем на 3%

Рассматривая основные характеристики ГД в динамике за период 2007–2016 гг., можно отметить, что средняя продолжительность пребывания в должности ГД увеличилась с 3,4 до почти 6,5 года (табл. 5).

Согласно полученным результатам видна отчетливая тенденция увеличения доли женщин (с 14,2 до 17,4%). Снизилась средняя доля ГД, владеющих акциями компании. Также произошло снижение более чем на 2% доли ГД, состоящих в совете директоров компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования выявлено, что в период кризиса количество компаний, сменивших ГД, увеличилось. Этот факт может свидетельствовать о том, что российские АО стали активно использовать данный инструмент. Не исключено, что такая практика связана со сменой приоритетов – от максимизации прибыли к минимизации издержек, что требует от топ-менеджмента иных компетенций. Выход из рецессии в период 2014–2016 гг. сопровождался снижением и доли, и общей численности компаний, сменивших ГД, что свидетельствует об уменьшении популярности этого инструмента вне кризисных периодов.

¹ Иными словами, с вероятностью 50% в случайно выбранной компании ГД сменится в течение 10 лет, а с вероятностью 40% в течение 5 лет.

Таблица 5 – Изменения основных характеристик ГД за период 2007–2016 гг.

Год	Age	Tenure	Direct	Female, %	Foreign, %	Share holder, %	On board, %
2007	45,992	3,379	1,794	14,2	5,6	40,7	16,3
2008	46,349	3,698	1,815	14,3	5,7	39,2	16,2
2009	46,713	4,039	1,900	14,5	5,6	37,5	16,0
2010	46,906	4,352	1,946	15,0	5,7	35,7	15,7
2011	47,228	4,492	1,958	15,3	5,8	33,4	15,5
2012	47,554	4,703	1,974	15,7	6,0	31,5	14,9
2013	47,940	4,947	2,077	15,9	4,9	30,7	14,6
2014	48,483	5,188	2,264	16,4	4,0	30,4	14,6
2015	49,247	5,629	2,372	16,5	3,1	29,9	14,4
2016	49,843	6,086	2,566	16,9	2,5	29,3	14,1
2017	50,551	6,497	2,752	17,4	2,4	28,4	14,1
Total	48,325	5,111	2,214	16,0	4,3	32,0	14,9

Также в проведенном исследовании получены свидетельства наличия признаков управленческого окапывания. Так, отсутствие смены ГД более чем в 17% АО за десятилетний период говорит о недоиспользовании практики ротации топ-менеджмента этих компаний. По данным компании PwC, за период с 2006 по 2014 г. медианные показатели продолжительности пребывания в должности в крупных компаниях (2500 по миру) составляют около 5 лет (от 4,9 до 5,9 года в разные периоды). Например, согласно Coates, Kraakman, за период с 1993 по 2003 г. оборот ГД значительно колебался: в 1993 г. он составлял 8,6%; в 2000 и 2001 гг. вырос до 17,8 и 22,1% соответственно; к 2003 г. снизился до уровня 12% [4].

В исследовании Р. Капелюшникова, Н. Деминой отмечено, что в период 1995–2003 гг. в промышленности России существовало два типа предприятий, в одном из которых высшее руководство прочно закрепилось на продолжительный срок, а в другом директора меня-

лись многократно по истечении небольших временных промежутков [2]. Это повлияло на то, что при довольно высоком среднем уровне сменяемости (ежегодно смена гендиректора происходила примерно на каждом десятом предприятии) директорский корпус не обновился полностью: примерно на 40% предприятий гендиректора сохранили свою позицию еще с доприватизационного периода. При этом средний стаж работы ГД варьировался в промежутке 8–10 лет. Одной из мер, предотвращающих управленческое окапывание, является введение регламентов, ограничивающих длительность контракта с ГД [17].

В качестве дальнейших направлений исследования планируется на основе созданной базы данных провести анализ влияния результативности компании на сменяемость ГД, а также рассмотреть, насколько смена ГД влияет на результаты деятельности компании. ■

Библиографическая ссылка: Кудин Л.Ш. Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний // Управленец. 2018. Т. 9. №5. С. 65–73. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-7.

For citation: Kudin L.Sh. CEO Turnover in Russian Corporations. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 65–73. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-7.

Источники

1. Гольцман М. Эмпирический анализ смены менеджеров в российских фирмах: препринт # BSP/00/035. М.: Рос. экон. shk., 2000.
2. Капелюшников Р.И., Демина Н.В. Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства российского экономического барометра // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 27–42.
3. Abe N., Iwasaki I. Organisational culture and corporate governance in Russia: A study of managerial turnover // *Post-Communist Economies*. 2010. Т. 22. № 4. С. 449–470.
4. Coates J.C., Krakman R. CEO tenure, performance and turnover in S&P 500 companies. Paper 595. Harvard Law School, John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series, 2007.
5. Coles J.L., Daniel N.D., Naveen L. Co-opted boards // *The Review of Financial Studies*. 2014. Vol. 27. № 6. P. 1751–1796.
6. Denis D.J., Denis D.K. Performance changes following top management dismissals // *The Journal of Finance*. 1995. Vol. 50. № 4. P. 1029–1057.
7. Fich E.M., Shivdasani A. Are busy boards effective monitors? // *The Journal of Finance*. 2006. Vol. 61. № 2. P. 689–724.
8. Guo L., Masulis R. W. Board structure and monitoring: New evidence from CEO turnovers // *The Review of Financial Studies*. 2015. Vol. 28. № 10. P. 2770–2811.
9. Jenter D., Lewellen K.A. Performance-induced CEO turnover. Discussion paper No. 768. August, 2017. URL: <http://www.lse.ac.uk/fmg/assets/documents/papers/discussion-papers/DP768.pdf>.
10. Kim Y. Long-term firm performance and chief executive turnover: An empirical study of the dynamics // *The Journal of Law, Economics, and Organization*. 1996. Vol. 12. № 2. P. 480–496.
11. Muravyev A. Turnover of senior managers in Russian privatised firms // *Comparative Economic Studies*. 2003. Vol. 45. № 2. P. 148–172.
12. Parrino R. CEO turnover and outside succession a cross-sectional analysis // *Journal of Financial Economics*. 1997. Vol. 46. № 2. P. 165–197.
13. Pentyuk A.R., Solntsev S.A. Empirical estimates for CEO changes' factors in Russia's listed companies // Higher School of Economics. Working paper WP15/2015/02.
14. Rachinsky A. et al. Self-enforced mechanism of corporate governance: evidence from managerial turnover in Russia // Centre for Economic and Financial Research Working Paper. 2002. № w0051.
15. Warner J.B., Watts R.L., Wruck K.H. Stock prices and top management changes // *Journal of Financial Economics*. 1988. Vol. 20. P. 461–492.
16. Weisbach M.S. Outside directors and CEO turnover // *Journal of Financial Economics*. 1988. Vol. 20. P. 431–460.
17. Whitehead C.K. Why not a CEO term limit // *BUL Rev*. 2011. Vol. 91. P. 1263.

References

1. Gol'tsman M. *Empiricheskiy analiz smeny menedzherov v rossiyskikh firmakh: Preprint # BSP/00/035* [An empirical analysis of the change of managers in Russian firms. Preprint # BSP/00/035]. Moscow: Ros. ekon. shk., 2000.
2. Kapelyushnikov R.I., Demina N.V. *Obnovlenie vysshego menedzhmenta rossiyskikh promyshlennykh predpriyatii: svidetel'stva rossiyskogo ekonomicheskogo barometra* [Update of the top management of Russian industrial enterprises: evidence of the Russian economic barometer]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2005, vol. 3, no. 3, pp. 27–42.
3. Abe N., Iwasaki I. Organisational culture and corporate governance in Russia: A study of managerial turnover. *Post-Communist Economies*, 2010, vol. 22, no. 4, pp. 449–470.
4. Coates J.C., Krakman R. *CEO tenure, performance and turnover in S&P 500 companies. Paper 595*. Harvard Law School, John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series, 2007.
5. Coles J.L., Daniel N.D., Naveen L. Co-opted boards. *The Review of Financial Studies*, 2014, vol. 27, no. 6, pp. 1751–1796.
6. Denis D.J., Denis D.K. Performance changes following top management dismissals. *The Journal of Finance*, 1995, vol. 50, no. 4, pp. 1029–1057.
7. Fich E.M., Shivdasani A. Are busy boards effective monitors? *The Journal of Finance*, 2006, vol. 61, no. 2, pp. 689–724.
8. Guo L., Masulis R. W. Board structure and monitoring: New evidence from CEO turnovers. *The Review of Financial Studies*, 2015, vol. 28, no. 10, pp. 2770–2811.
9. Jenter D., Lewellen K.A. *Performance-induced CEO turnover*. Discussion paper No. 768. August, 2017. Available at: www.lse.ac.uk/fmg/assets/documents/papers/discussion-papers/DP768.pdf.
10. Kim Y. Long-term firm performance and chief executive turnover: An empirical study of the dynamics. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1996, vol. 12, no. 2, pp. 480–496.
11. Muravyev A. Turnover of senior managers in Russian privatised firms. *Comparative Economic Studies*, 2003, vol. 45, no. 2, pp. 148–172.
12. Parrino R. CEO turnover and outside succession a cross-sectional analysis. *Journal of Financial Economics*, 1997, vol. 46, no. 2, pp. 165–197.
13. Pentyuk A.R., Solntsev S.A. *Empirical estimates for CEO changes' factors in Russia's listed companies*. Higher School of Economics. Working paper WP15/2015/02.
14. Rachinsky A. et al. *Self-enforced mechanism of corporate governance: evidence from managerial turnover in Russia*. Centre for Economic and Financial Research Working Paper. 2002. No. w0051.
15. Warner J.B., Watts R.L., Wruck K.H. Stock prices and top management changes. *Journal of Financial Economics*, 1988, vol. 20, pp. 461–492.
16. Weisbach M.S. Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 1988, vol. 20, pp. 431–460.
17. Whitehead C.K. Why not a CEO term limit. *BUL Rev*, 2011, vol. 91, pp. 1263.



► **Natalya B. IZAKOVA**
*Sr. Lecturer of Marketing
 and International Management Dept.*

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-46
E-mail: izakovan@gmail.com



► **Larisa M. KAPUSTINA**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor,
 Head of Marketing and International
 Management Dept.*

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-46
E-mail: lakapustina@bk.ru

References

RELATIONSHIP MARKETING
 INDUSTRIAL MARKET
 MARKETING PRODUCTIVITY INDICATORS
 BALANCED SCORECARD
 RELATIONSHIP MARKETING PROGRAM
 CUSTOMER LIFETIME VALUE

JEL classification

M31, C12, C81

Measuring Relationship Marketing Productivity in the Industrial Market

Abstract

The paper systematizes theoretical and methodological approaches to the study of the influence of marketing activities involved in building relationships with partners on an organization's performance indicators. The article aims to design a system of indicators and a set of methods for measuring relationship marketing productivity in the industrial market. The methodological basis is the works of the leading Russian and foreign scientists on examining the content and productivity of relationship marketing in the industrial market, as well as on forming customer metrics and a marketing balanced scorecard. The methods for evaluating relationship marketing productivity in the industrial market combines methods of mathematical statistics (single-factor analysis of variance, construction of contingency tables, pairwise correlation analysis) and expert methods (in-depth interviews). The authors develop a balanced scorecard of relationship marketing of an industrial enterprise on the basis of Kaplan and Norton's business perspectives. We establish the stages of evaluating the productivity of relationship marketing in the industrial market and test scientific hypotheses about the factors determining the productivity of relationship marketing. The authors try out the proposed method at the Aramil Plant of Advanced Technologies and introduce a relationship marketing program. Due to implementation of the relationship marketing program in 2017, the plant's revenue increased by 1.4%. The results of calculations confirm the hypotheses that customers with a high level of satisfaction have the largest share in the company's sales volume and employees with a high level of satisfaction establish the longest relationships with the clients. We also prove the correlation between satisfaction of the target segment's customers and their lifetime value.

INTRODUCTION

The industrial market is a system of relationships between economic subjects resulting in acquisition of goods which are then used in production of other products and services. In the context of positive shifts happening in the Russian economy, the market environment for industrial enterprises maintains a high level of uncertainty, which is due to the unfavourable foreign economic situation. In this regard, industrial companies are forced to seek ways to enhance sales efficiency through the use of marketing and by improving interaction with corporate clients and end-users. Competent management in the field of relationship marketing at industrial enterprises allows optimizing marketing costs, maintaining a stable position in the market and improving competitiveness even in the face of a fall in products sales. The problem of measuring the results of relationship marketing is widely debated by both scientists and business practitioners, but an integrated methodological approach to its solution is still under development. The main difficulty is to establish the relationship between marketing activities and financial performance of a company.

The process of establishing and developing relationships with customers, which reflects the importance of retaining partners, has been the object of research for many decades. Finch et al. underline the interdisciplinary nature of relationship marketing concept that finds itself at the intersection of management, psychology and sociology [12. P. 171]. They arrive at the conclusion that the quality of relationships is an integral part of consumer behaviour when deciding to make a purchase [13. P. 15]. Sheth et al. emphasize the importance of a number of aspects in relationship marketing, such as cooperation, creation and appreciation of value for those involved in the relationships [21. P. 140].

Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке

Аннотация

Статья посвящена систематизации теоретико-методологических подходов к исследованию влияния маркетинговой деятельности по выстраиванию отношений с партнерами на показатели эффективности организации. Исследование направлено на разработку системы показателей и методического инструментария оценки результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке. Методологическая база включает труды ведущих российских и зарубежных ученых, посвященные исследованию содержания и результативности маркетинга взаимоотношений в данном секторе рынка, формированию клиентских метрик и сбалансированной системы показателей маркетинга. Методический инструментарий объединяет методы математической статистики (однофакторного дисперсионного анализа, построения таблиц сопряженности, парного корреляционного анализа) и экспертные методы (глубинное интервью). Авторами предложена сбалансированная система показателей маркетинга взаимоотношений промышленного предприятия на основе бизнес-перспектив Р. Каплана и Д. Нортонa. Определены этапы оценки результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке. Протестированы научные гипотезы о факторах, определяющих результативность маркетинга взаимоотношений. Методический подход апробирован на Арамилском заводе передовых технологий, внедрена программа маркетинга взаимоотношений. По итогам реализации программы в 2017 г. доход завода увеличился на 1,4%. Результаты расчетов подтвердили гипотезы о том, что клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в объеме продаж компании, сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности устанавливают наиболее продолжительные отношения с клиентом. Обоснована зависимость между удовлетворенностью потребителей целевого сегмента и их пожизненной ценностью.

Lagutaeva et al. conduct a research using machine learning methods and reach the conclusion that the application of a full range of marketing practices by companies produced less financial effect compared to the focused application of relationship marketing tools. Those enterprises developing relationship marketing proved to be more financially efficient, as they were more successful in integrating into market interactions and responded more flexibly to changes in market conditions [7. P. 7]. The results of the study confirm the relevance of the scientific problem of measuring the productivity of relationship marketing and determining the relationship between companies' programs for relationship marketing and financial results of their activities. For industrial enterprises, this issue is of special relevance since their performance efficiency is largely dependent on a competent approach to constructing relationships with a limited number of partners and main buyers of their products.

The purpose of the paper is to develop a system of indicators and stages of measuring the productivity of relationship marketing of an industrial enterprise in the B2B market. The study represents the next step in the authors' research in the field of methods for measuring relationship marketing productivity in the industrial market [4; 18]. To achieve the stated goal, we set and accomplished the following tasks:

- 1) to develop a marketing balanced scorecard that allows evaluating the productivity of relationship marketing of an industrial enterprise;
- 2) to establish and test the stages of measuring the productivity of relationship marketing.

▶ **ИЗАКОВА Наталья Борисовна**
Старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-46
E-mail: izakovan@gmail.com

▶ **КАПУСТИНА Лариса Михайловна**
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга и международного менеджмента

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-46
E-mail: lakapustina@bk.ru

Ключевые слова

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
ПРОМЫШЛЕННЫЙ РЫНОК
ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
МАРКЕТИНГА
СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
ПОЖИЗНЕННАЯ ЦЕННОСТЬ КЛИЕНТА

JEL classification

M31, C12, C81

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO MEASURING THE PRODUCTIVITY OF RELATIONSHIP MARKETING

Scientific research considers productivity evaluation as one of the main components of the process of relationship marketing management, while emphasizing its special importance for making marketing decisions. We have analysed a number of scholarly sources and singled out several approaches based on the principles of selecting key indicators of relationship marketing productivity (Fig. 1).

1. *Company – Customer retention – Profitability*. Gronroos's model – one of the first models of relationship feedback – is based on the concept of customer relationship life cycle or a profit chain in which a company's profitability is a result of

relationship marketing, and the core factor in profitability is customer satisfaction that is the key to its retention [14. P. 8]. Most researchers question this model and suggest extending it with employee satisfaction and retention, good quality, which results in customer satisfaction, their retention and an increase in profitability (see, for example, [15. P. 184]). Developing this approach, Storbacka et al. propose a model demonstrating the influence that a large number of factors exert on the profitability of relationships. According to the authors, these factors embrace service quality, customer perception of value, customer's perceived sacrifice, customer commitment to the company, customer satisfaction, customers' dependence on the company, the availability of alternatives for interaction and the longevity of the relationships [22. P. 23].

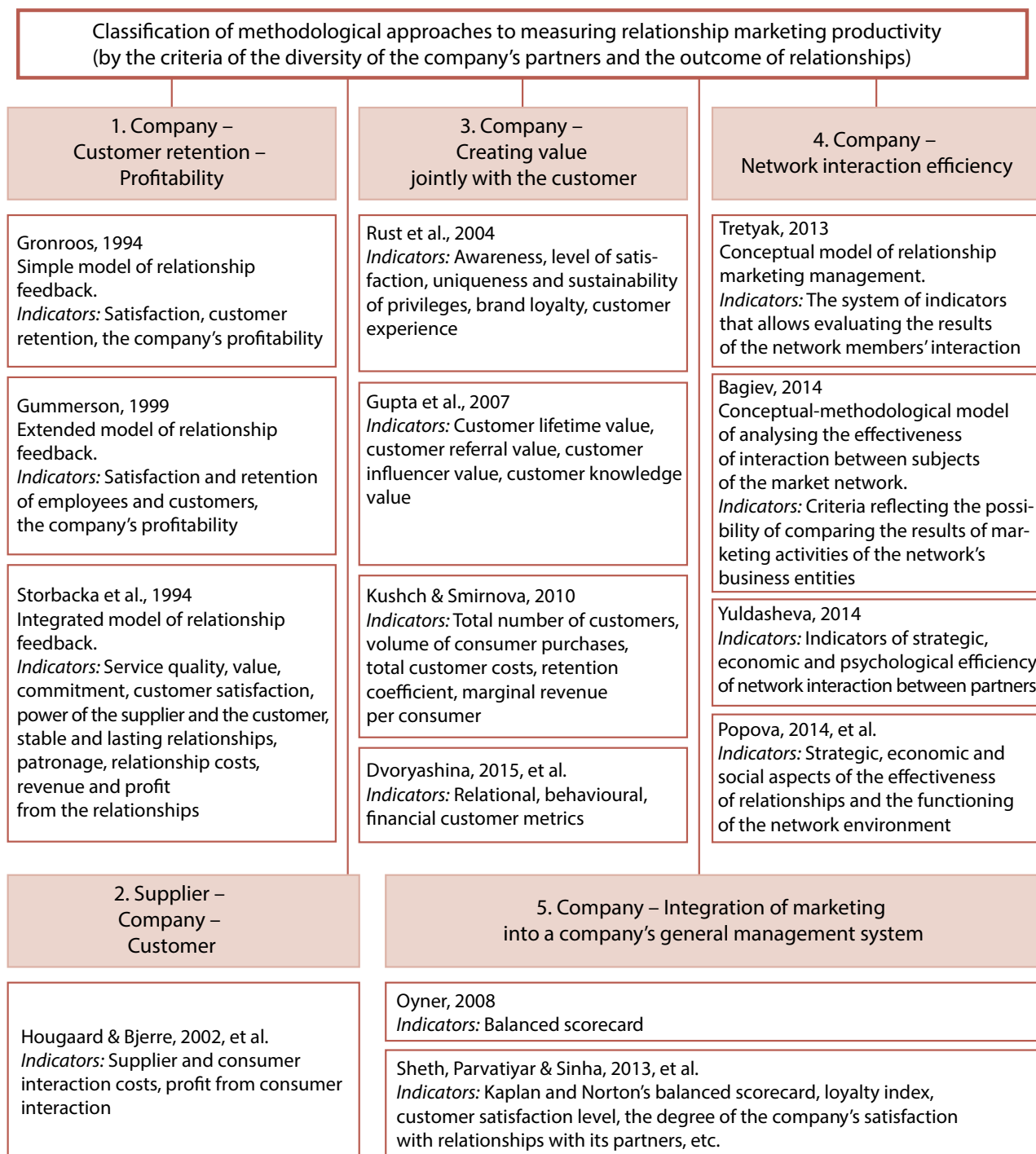


Fig. 1. Methodological approaches to measuring relationship marketing productivity

Most of the listed factors cannot be represented in the form of quantitative values and evaluate their dynamics, therefore, these models are of a theoretical nature and not applicable in practice.

2. *Supplier – Company – Customer.* Comparing the results of marketing and purchasing activities of a company, Hougaard and Bjerre evaluate the productivity of relationships with the supplier, the amount of consumer costs and profit from interacting with consumers. These estimates are the arguments in favour of choosing one of the three strategies: 1) a competitive strategy which suggests terminating the relationships; 2) a cooperative strategy aimed at maintaining long-term relationships and 3) a command strategy implemented in case if the producer dominates the customer which allows the company to reduce costs incurred when interacting with clients [17].

3. *Company – Creating value jointly with the customer.* A number of Russian and foreign researchers propose to measure the outcome of relationships using a set of customer metrics [2]. Rust et al. form a set of indicators which includes the following: the level of the client's awareness of the company and its products; uniqueness and stability of the privileges received by the client, the level of customer satisfaction; brand loyalty; client experience [20. P. 80].

Gupta et al. regard customer lifetime value (CLV) as a cash flow generated by a client during the life cycle and believe it to be the major indicator of productivity of customer relationships [16. P. 150]. In order to determine customer value, Kumar et al. suggest applying the indicator of customer engagement value (CEV) which takes into account the level of emotional arousal and thinking activity that are typical of customers' behaviour when making a purchase. They evaluate the client's engagement as an aggregation of the four indicators: customer lifetime value, customer referral value, customer influencer value and customer knowledge value [19. P. 300].

According to Kushch and Smirnova, customer metrics are indicators that allow establishing customer value for a company in an industrial market [6. P. 248]. Dvoryashina et al. argue that a set of customer metrics includes relational, behavioural and financial indicators. The relational metrics comprise those related to satisfaction, such as satisfaction with the relationships with the company, the supplier and the product, readiness to give recommendations to the supplier company, etc. The behavioural indicators embrace customer-company metrics (loyalty, customer behaviour when coming to a decision to make a purchase, the supplier's preferences, price premium, share of wallet) and client-client network metrics (partnership efficiency, social interaction, SMM-metrics). The financial metrics encompass the indicators of customer lifetime value, costs incurred in attracting a customer, the level of customer engagement, client capital [3. P. 103].

4. *Company – Network interaction efficiency.* In the industrial market, all the participants of the value creation chain, which affect customer satisfaction, play a significant part in the productivity of relationship marketing management.

A number of authors, therefore, believe that it is necessary to allow for the results of interaction with all partners when measuring the productivity of relationship marketing management. Pursuing the demand-chain management (DCM) approach, Tretyak has developed a conceptual model of relationship marketing management [22] which features all the creators of commodity flow as participants in the interaction: suppliers, manufacturers, intermediaries, customers that take part in creation of added value during the process of production, distribution and consumption of the goods produced. According to Tretyak, this approach implies searching for new tools that would allow measuring the productivity of relationships between all participants of the network [10. P. 53]. Bagiev proposes a verbal model for evaluating economic performance of marketing initiatives which embraces indicators that characterize the level of marketing activity of all business subjects within the network [1. P. 11].

The system of metrics developed by Yuldasheva to perform the integrated assessment of implementation of strategies for improving customer satisfaction is also premised on the principles of expanding the concept of supply chain management and transforming it into relationship network management. If employed, this approach suggests using the indicators of strategic, economic and psychological efficiency and integrated indicators that make it possible to establish the level of satisfaction of the network's stakeholders [11. P. 73]. Popova proposes to assess strategic, economic and social aspects of relationship productivity and the functioning of the network environment within the framework of value chain [9. P. 139].

5. *Company – Integration of marketing into a company's general management system.* Oyner measures marketing efficiency from the standpoint of the entire system of business management and adopts an integrated approach founded on a balanced scorecard which reflects links between management levels in an organization, the congruence between strategic and operational goals and actions, monetary and non-monetary indicators [8. P. 42]. Sheth et al. also recommend applying a balanced scorecard that reflects the goals and objectives of specific relationship marketing programs. The specificity of the implemented marketing programs predetermines the choice of performance metrics which may include Kaplan and Norton's balanced scorecard construct, Reichheld's Net Promoter Score (NPS), the evaluation of customer satisfaction and the company's satisfaction with the relationships with partners, and other indicators [21. P. 119].

Having analyzed the theoretical and methodological approaches to measuring relationship marketing productivity, we managed to ascertain the following facts:

1) all the authors recognize the relevance of building strong relationships with customers and business partners, as well as the importance of assessment of return on investment in the company's relationships for achieving better financial performance;

2) there is a need for regular information updating about the market and the its participants, organization of informa-

tion exchange which is required for calculating and analysing relationship marketing productivity;

3) there is a lack of single approach to developing a system of customer metrics and relationship marketing productivity indicators; there is a wide range of indicators of effective interaction with customers and other partners of a company.

We arrive at the conclusion that it is still urgent and practically important to resolve the scientific problem of devising a system of indicators characterizing relationship marketing productivity that would combine customer metrics and indicators focused on the importance of relationship management in the development of all business prospects of a company which are most correlated with a balanced scorecard. Such an approach stimulates integration of marketing in the management system of all business processes of a company and creation of extra value due to interaction with customers.

DEVELOPMENT OF A RELATIONSHIP MARKETING BALANCED SCORECARD

The specificity of the industrial market which resides in a combination of relationships among a wide range of partners determines the need to integrate marketing performance indicators into the corporate system for evaluating the company's performance. The authors of the current research stick to an integrated approach that corresponds to the requirements of today's industrial enterprises. Extending Sheth et al.'s approach, we devise a relationship marketing balanced scorecard (RMBS) based on Kaplan and Norton's balanced scorecard construct (Table 1).

While keeping a financial component as the main parameter of a managerial and business process, the system at the same time places a high emphasis on a set of criteria that associate a long-term financial success with such indicators as clientele, internal processes, employees and systematic work of the whole company [5. P. 25].

Financial indicators characterize return on investment in building relationships and are indicators of the correspondence between the relationship marketing strategy and the company's corporate goals. The indicators for the business perspective "Relationships with customers" are the key ones for assessing the results of relationship marketing management. The presented indicators, calculated and analyzed, allow an industrial enterprise to identify a group of clients to concentrate its attention on and develop cooperation with a view to retaining customers having the largest share in the company's sales volume. The indicators for the business perspective "Internal business processes" make it possible to establish the types of activities which are of the greatest importance for customers in the industrial market affecting their decision on further cooperation with the company. For industrial enterprises, the most significant aspects of cooperation are the following: the correspondence between product quality and production process specifications, timely order fulfilment, stock availability and high-quality maintenance service.

A company's employees also contribute extensively to the process of value creation. For industrial enterprises, the decisive factor in the success of relationship marketing is investment in and smart management of employees' intellectual capital. For this reason, we believe it is expedient to include employee satisfaction in the RMBS indicators for the business perspective "Training and growth". This indicator is a factor that ensures high work performance of employees. To measure employee satisfaction, we employ a method for assessing customer satisfaction (CSAT). Employees are asked a question "Would you recommend working for this company to your relatives, partners and friends?". Those who on a ten-point scale choose a score of 9 or 10 were classified as employees with high satisfaction.

In addition to the four classic trends in business development proposed by Kaplan and Norton – finance, customer relationships, internal business processes, training and growth – we propose fostering relationships with suppliers. We suggest that the RMBS indicators for the business perspective of "Relationships with suppliers" should embrace such indicators as the longevity of a supplier relationship, the percentage of raw materials (components) of the proper quality that came into production, fulfilment of obligations by supplier, the cost of raw materials (components) and supplier satisfaction with cooperation with the company. These indicators mirror the factors which affect the productivity of a customer relationship, since they are the characteristics of the elements of the value chain for customers in the industrial market.

We claim that in order to obtain a holistic picture of the productivity of relationship marketing management, it is necessary to conduct a comprehensive analysis of the absolute values of the RMBS and their dynamics, as well as to identify the interdependence of the indicators' values for various business perspectives. Such an approach allows determining the factors influencing the values of the selected indicators, assessing their role in financial performance of a company and formulating recommendations for the development of the relationship marketing program.

The stages of measuring the productivity of relationship marketing of an industrial enterprise on the basis of a balanced scorecard are presented in Fig. 2.

The final results of the productivity of relationship marketing are obtained in stages after:

- 1) analysing the values of the RMBS indicators;
- 2) evaluating the correlation between the indicators' values for various business perspectives using statistical methods;
- 3) conducting in-depth interviews.

During the first stage, the indicators' values are analyzed and a preliminary conclusion about a company's performance for each business perspective is made. At the same time, the first stage provides information about the dynamics of the indicators and reveals the marketing tools which were introduced at the industrial enterprise. The results of this stage serve as the basis for issuing a set of recommenda-

Table 1 – A relationship marketing balanced scorecard of an industrial enterprise

Business prospect	Objectives of relationship marketing	Relationship marketing indicators
Finance	Stimulating product consumption	A product's share in total revenue
		Relative price
	Increasing sales rate	Growth rates in sales
		Annual Recurring Billings (ARB)
Customer relationships	Identification of target segments of the market and success factors of relationship marketing within target segments	Total number of customers
		The share of target customers
		Purchase frequency
		Repeat order rate
		Customer share in sales volume
		Customer Retention Rate (CRR)
		Customer Profitability (CP)
		Customer Lifetime Value (CLV)
		Customer Satisfaction (CSAT)
		Net Promoter Score (NPS)
		Longevity of a customer relationship
		Share of new customers
		Internal business processes
Timely order fulfillment		
Maintenance service level		
Evaluation of product quality		
Training and promotion	Employee satisfaction	Employee satisfaction indicator
Supplier relationships	Building long-term relationships with suppliers	Longevity of a supplier relationship
		The percentage of raw materials of the proper quality that came into production
		Supplier satisfaction
		Fulfillment of obligations by supplier
		The cost of raw materials

tions on increasing the productivity of customer relationship and adjusting the relationship marketing strategies for interacting with customers and suppliers.

The second stage is designed to identify the cause and effect relationships between the marketing indicators and various business perspectives with the use of mathematical statistics methods that allow pinpointing the avenues for enhancing the productivity of relationship marketing.

At the third stage, in-depth interviews are conducted with managers or staff of the companies that represent the target segment (these companies have shown a relatively low level of satisfaction) in order to identify and eliminate problems in interaction with key consumers. In-depth interviews aim to evaluate the indicators for the business perspective "Internal business processes". These indicators can be differentiated by customer groups in the industrial market, and, unlike a standardized questionnaire, an in-depth interview provides unique information about the special features of the production process, its location, delivery date, details of the maintenance service, etc.

The distinguishing feature of the proposed method for measuring the productivity of relationship marketing of an industrial enterprise is an integrated selection of indicators that encompass the metrics designed to evaluate the outcome of the relationships with the key participants in the production chain (corporate clients and suppliers), as well as to establish the extent to which business processes are concentrated on the industrial customer which pays special attention to the following aspects of relationships: the correspondence between the product quality and the production process, timely order fulfillment, stock availability, the quality of maintenance and customer service.

MEASURING RELATIONSHIP MARKETING PRODUCTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE USING A BALANCED SCORECARD

The evaluation of relationship marketing productivity using the RMBS is illustrated by the case study of the Aramil Plant of Advanced Technologies (APAT)¹. The plant special-

¹ Aramil is a town in Sverdlovsk oblast, Russia.

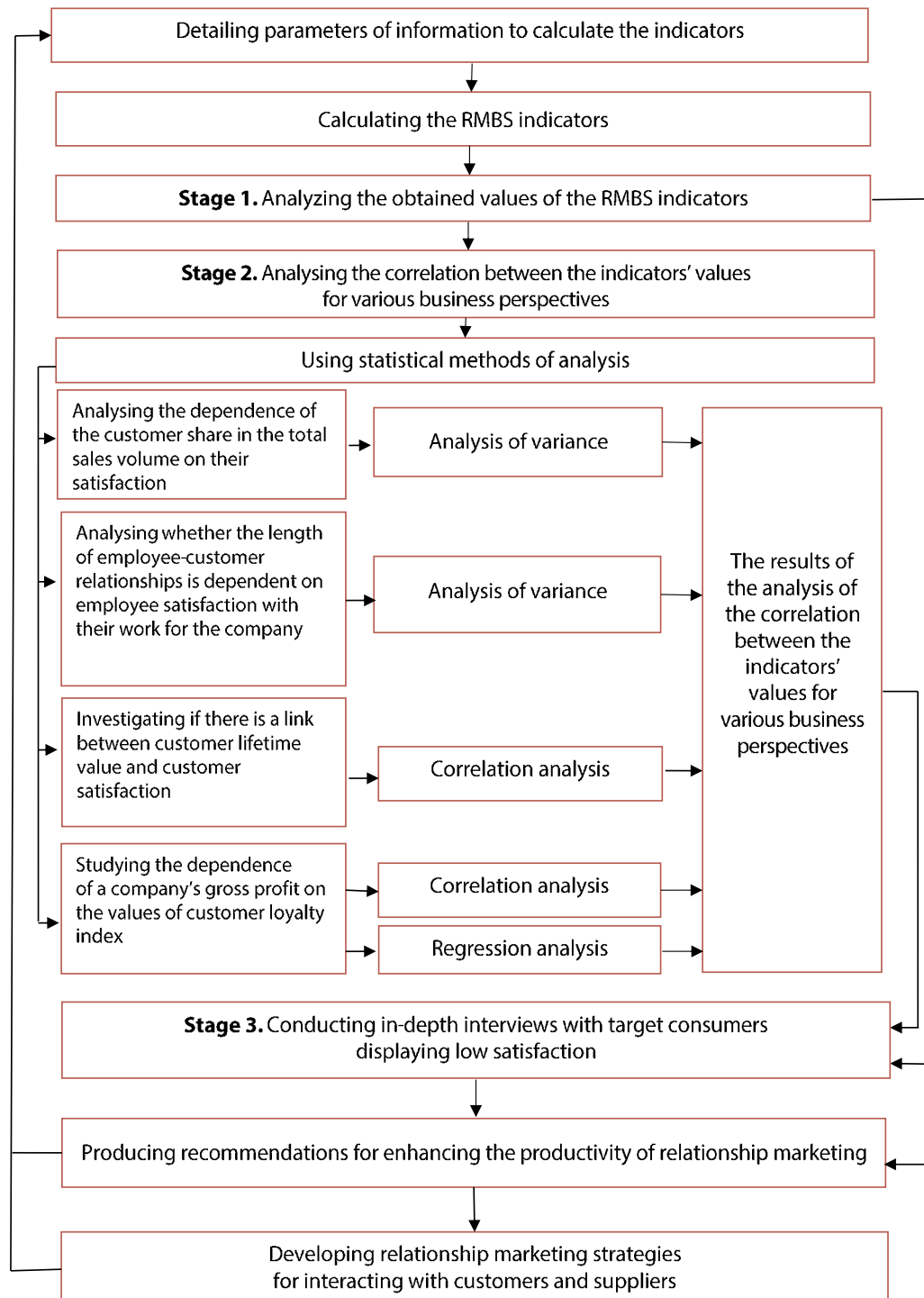


Fig. 2. The stages of evaluation of relationship marketing productivity using the RMBS

izes in the production of pipes insulated with polyurethane foam and insulating elements for pipes and pipeline systems. We hypothesize about the key factors in the productivity of relationship marketing of an industrial enterprise (Table 2).

The information base of the study includes the customer database of the APAT with the use of the software package SPSS (Statistical Package for the Social Science).

Test of Hypothesis 1. The value of one-way ANOVA $p=0.048$ (< 0.05) and the value of F -test = 2.536 (> 1) confirm the statistical significance of the differences in the mean values of the groups of variables under verification. This allows us to arrive at the conclusion that customers with better sat-

isfaction have the largest share in the company's total sales volume, and vice versa. Consequently, the contribution of customer relationships to the company's annual income is largely dependent on customer satisfaction with the product and the interaction process with the company.

Test of Hypothesis 2. The values $p \leq 0.05$ and F -test = 5.38 (> 1) confirm the hypothesis that the company's employees with a high level of satisfaction build a long-term relationship with customers, which proves their work to be effective.

Test of Hypothesis 3. The values of the correlation coefficients for both the entire customer database ($R=0.349$ when $p \leq 0.01$) and the target segments ($R=0.631$ when

Table 2 – Hypotheses about the factors affecting relationship marketing productivity (the case study of the APAT)

Hypothesis	Methods for testing the hypothesis
1. Customers with better satisfaction have the largest share in the company's total sales volume	One-way ANOVA, analysis of contingency tables
2. Employees with a high level of satisfaction build a long-term relationship with customers	One-way ANOVA, analysis of contingency tables
3. There is an interrelation between target customer satisfaction and customer lifetime value	Pairwise correlation analysis

$p \leq 0.01$) demonstrate that there is a positive correlation between customer profitability and customer satisfaction with the interaction process with the company. In addition, this correlation is much higher for the target segment ($R=0.631$ when $p > 0.5$) if compared to the company's entire customer database. At the same time, rather low values of correlation coefficients indicate that, apart from customer satisfaction, there are other factors influencing profitability which are associated with the peculiarities of the business. It is necessary, therefore, to identify these factors by using the technique of in-depth interviewing with clients and by examining the specificity of the key customers' business.

The method of in-depth interviewing helped us to find that, according to a certain amount of customers of the Aramil Plant of Advanced Technologies, the company was sometimes irregular in fulfilling the order in full and providing a timely warranty repair of insulants. We have revealed the need to organize the system for online orders and online support. These weaknesses of the organisational mechanism for establishing a customer relationship require

a marketing program and activities aimed at increasing relationship marketing productivity to be developed. The authors also gave some recommendations to the APAT: to forge closer relationships with organizations exhibiting a relatively low level of satisfaction and prospective values of customer lifetime value (CP and CLV); to arrange visits of sales managers and technical support specialists to the enterprises; to initiate personal contacts with those who are responsible for procurement; to ensure the targeting of information sent to an organization; to track the feedback regularly.

The implementation of the proposed measures in 2017 resulted in the overall positive dynamics of all the RMBS indicators (Table 3).

The overall dynamics of all the indicators of relationship marketing productivity of the enterprise is positive; the values of consumer loyalty index, customer retention rate and customer profitability have increased. Implementation of the measures for enhancing relationship marketing productivity resulted in an increase in the company's revenue by 1.4%.

Table 3 – The dynamics of the RMBS indicators of the Aramil Plant of Advanced Technologies after the implementation of the relationship marketing program in 2017

Indicator	Values of marketing metrics	Increment to 2016, %
1. Total number of customers	74 companies	0
2. Number of the target segment customers	30 companies	3,45
3. Share of customers in the target segment "large customers", %	40,5	1,5
4. Share of the target segment customers in sales volume, %	92	3
5. Net Promoter Score in the target segment (NPS), %	52,3	4,3
6. Net Promoter Score (NPS), %	32,4	4
7. Target segment customer profitability, rubles CP of the most profitable customer CP of the least profitable customer	11 698 136,13 1 415 129,71	1,2 0,9
8. Customer retention rate (CRR), %	89,8	0,9
9. CLV of the target segment customer, rubles CLV of the most profitable customer CLV of the least profitable customer	47 319 487,59 5 724 263,42	5,39 6,07
10. Share of new clients, %	2,8	
11. Average duration of a customer relationship, years Average duration of a target segment customer relationship	6,12 6,52	14,39 14,59
12. Annual income		1,4
13. Employee satisfaction, score	Score	7,96

CONCLUSION

The conducted research proved the relevance of measuring relationship marketing productivity of an industrial enterprise in the B2B market, which allowed evaluating the return on investment in customer relationships and its influence on the company's financial performance.

The authors distinguished the five methodological approaches to measuring the productivity of relationship marketing based on the various criteria of the diversity of the company's partners and the outcome of relationships: Company – Customer Retention – Profitability; Supplier – Company – Customer; Company – Creating value jointly with the customer; Company – Network interaction efficiency; Company – Integration of marketing into a company's general management system.

The authors chose to apply the integrated approach as the one corresponding to the specificity of the industrial market and today's business requirements. To hold a holistic view of the productivity of relationship marketing management, the authors split the integrated analysis of the RMBS indicators and their dynamics into stages and identified the interrelation of the marketing indicators for various business perspectives.

To test the proposed approach, we measured relationship marketing productivity of the Aramil Plant of Advanced Technologies and put forward the following hypotheses:

- 1) customers with better satisfaction have the largest share in the company's total sales volume;
- 2) employees with a high level of satisfaction build a long-term relationship with customers;
- 3) there is an interrelation between target customer satisfaction and customer lifetime value.

The hypotheses were tested using statistical methods and by holding in-depth interviews with customers and suppliers. The test results confirmed that relationships with partners exerted a significant effect on the industrial enterprise's financial performance. The calculation of the RMBS indicators and their analysis made it possible to design a relationship marketing program, the implementation of which resulted in an increase in the company's revenue.

The strengths of the authors' approach to measuring the productivity of relationship marketing are:

- 1) optimization of the system of marketing indicators;
- 2) assessment of return on investment in marketing activities for all business perspectives;
- 3) attention to the role of suppliers in measuring relationship marketing productivity of an industrial enterprise;
- 4) a possibility to adjust the goals and strategies of relationship marketing management according to the results of the analysis of absolute values and the dynamics of the balanced scorecard of relationship marketing of an industrial enterprise. ■

Библиографическая ссылка: Изакова Н.Б., Капустина Л.М. Оценка результативности маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 5. С. 74–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-8.

For citation: Izakova N.B., Kapustina L.M. Measuring Relationship Marketing Productivity in the Industrial Market. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 74–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-8.

Источники

1. Багиев Г.Л. Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2014. № 1. С. 3–14.
2. Бест Р. *Маркетинг от потребителя*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
3. Дворяшина М.М., Петрушенко А.В., Рыштейн И.А. Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик // *Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета)*. 2015. № 30(56). С. 101–105.
4. Изакова Н.Б., Капустина Л.М., Сысоева Т.Л. Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Практический маркетинг*. 2017. № 5(243). С. 28–33.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2017.
6. Куц С.П., Смирнова М.М. *Маркетинг на B2B рынках: отношенческий подход*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
7. Лагутаева Д.А., Третьяк О.А., Григорьев А.Ю. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // *Российский журнал менеджмента*. 2016. Т. 14. № 4. С. 3–20.
8. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом // *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 2. С. 27–46.

References

1. Bagiev G.L. Formirovanie kontseptsii marketinga prostranstvennogo vzaimodeystviya [Concept definition for spatial interaction marketing]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa. Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta – Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 2014, no. 1, pp. 3–14.
2. Best R. *Marketing ot potrebitelya* [Consumer marketing]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2008.
3. Dvoryashina M.M., Petrushenko A.V., Ryshteyn I.A. Metodologiya otsenki effektivnosti marketinga na osnove klientskikh metrik [Customer metrics based methodology of marketing efficiency estimating]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo instituta (tekhnicheskogo universiteta) – Bulletin of Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)*, 2015, vol. 30(56), pp. 101–105.
4. Izakova N.B., Kapustina L.M., Sysoeva T.L. Kak izmerit' effektivnost' marketinga vzaimootnosheniy na promyshlennom rynke [How to measure relationship marketing productivity in the industrial marketing]. *Prakticheskiy marketing – Practical Marketing*, 2017, vol. 5(243), pp. 28–33.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. Moscow: Olimp-Biznes Publ., 2017).
6. Kushch S.P., Smirnova M.M. *Marketing na B2B rynkakh: otnoshencheskiy podkhod* [Marketing in B2B markets: a relationship-based approach]. St. Petersburg: Publishing house of Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010.

9. Попова Ю.Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под ред. Г.Л. Багиева, Ю.Ф. Поповой. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского государственного университета, 2014.
10. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62.
11. Юлдашева О.У. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 56–77.
12. Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G. Standing on the Shoulders of Giants: An Examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing // *Journal of Relationship Marketing*. 2015. Vol. 14. № 3. P. 171–196.
13. Finch D., O'Reilly N., Abeza G. The Independent Sales Contractor and Relationship Quality: An Exploratory Study of Relational Attitudes and Behavioral-Intention // *Journal of Relationship Marketing*. 2018. Vol. 17. № 2. P. 152–169.
14. Gronroos Ch. From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*. 1994. Vol. 32. № 2. P. 4–20.
15. Gummesson E. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
16. Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S.. Modeling Customer Lifetime Value // *Journal of Service Research*. 2006. Vol. 9. № 2. P. 139–155.
17. Hougard S., Bjerre M. *Strategic Relationship Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2002.
18. Kapustina L., Izakova N., Drevalov A. Designing a marketing information system based on the balanced scorecard // *The 11th International Days of Statistics and Economics*. Prague, 2017. P. 646–655.
19. Kumar V., Aksoy L., Donkers B. et al. Undervalued or Overvalued Customer: Capturing Total Customer Engagement Value // *Journal of Service Research*. 2010. Vol. 13(3). P. 297–310.
20. Rust R., Ambler T., Carpenter G.S. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. № 4. P. 76–89.
21. Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis // *Journal of Economic Sociology*. 2015. Vol. 16. № 2. P. 119–149.
22. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality // *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5(5). P. 21–38.
23. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. *From Supply Chain Management to Demand Chain Management* // *IMD Perspectives for Managers*. 1995. November.
7. Lagutaeva D.A., Tret'yak O.A., Grigor'ev A.Yu. Vliyanie marketingovykh praktik na pribyl'nost' kompaniy: issledovanie metodom mashinogo obucheniya [Influence of marketing practices on the profitability of companies: a study with the use of machine learning]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 4, pp. 3–20.
8. Oyner O.K. Otsenka rezul'tativnosti marketinga s pozitsii sistemy upravleniya biznesom [Evaluation of marketing productivity from the standpoint of the business management system]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2008, vol. 6, no. 2, pp. 27–46.
9. Popova Yu.F. [On measuring the effectiveness of relationship management in the value chain]. In: *Marketing vzaimodeystviya: novye napravleniya issledovaniy i instrumentariy* [Relationship marketing: new avenues for research and the toolkit]. G.L. Bagiev, Yu.F. Popova (eds.). Syktyvkar: SyktyvkarSKIY gosuniversitet Publ., 2014.
10. Tret'yak O.A. Otnoshencheskaya paradigma sovremennogo marketinga [Relationship paradigm in contemporary marketing]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2013, vol. 11, no. 1, pp. 41–62.
11. Yuldasheva O.U. Realii i perspektivy razvitiya marketinga vzaimodeystviya v Rossii na strategicheskom urovne: setevaya perspektiva [Reality and prospects of development of relationship marketing in Russia on a strategic level: a network perspective]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa. Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta – Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 2014, no. 1, pp. 56–77.
12. Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G. Standing on the Shoulders of Giants: An Examination of the Interdisciplinary Foundation of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 2015, vol. 14, no. 3, pp. 171–196.
13. Finch D., O'Reilly N., Abeza G. The Independent Sales Contractor and Relationship Quality: An Exploratory Study of Relational Attitudes and Behavioral-Intention. *Journal of Relationship Marketing*, 2018, vol. 17, no. 2, pp. 152–169.
14. Gronroos C. From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 1994, vol. 32, no. 2, pp. 4–20.
15. Gummesson E. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
16. Gupta S., Hanssens D., Hardie B. et al. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 2006, vol. 9, no. 2, pp. 139–155.
17. Hougard S., Bjerre M. *Strategic Relationship Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2002.
18. Kapustina L., Izakova N., Drevalov A. Designing a marketing information system based on the balanced scorecard. In: *The 11th International Days of Statistics and Economics*. Prague, 2017. Pp. 646–655.
19. Kumar V., Aksoy L., Donkers B. et al. Undervalued or Overvalued Customer: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 2010, vol. 13(3), pp. 297–310.
20. Rust R., Ambler T., Carpenter G.S. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, no. 4, pp. 76–89.
21. Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis. *Journal of Economic Sociology*, 2015, vol. 16, no. 2, pp. 119–149.
22. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 1994, vol. 5(5), pp. 21–38.
23. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. *From Supply Chain Management to Demand Chain Management*. *IMD Perspectives for Managers*. November, 1995.

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 (150–200 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 35 000 до 45 000 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 научные статьи в рецензируемых научных изданиях, монографии, авторефераты диссертаций. Нормативно-правовые документы, статистические материалы и материалы без указания фамилий авторов в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в постраничную сноску.

Самоцитирование не должно превышать 10%.

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

В случае принятия статьи к публикации авторы предоставляют заполненные заявки и экспертное заключение о возможности открытого опубликования. Бланк заявки размещен на сайте журнала: <http://upravlenets.usue.ru>.

Прием статей:

Баусова Юлия Сергеевна

Телефон: (343) 221-26-33

E-mail: bausova@usue.ru

Адрес редакции:

Уральский государственный экономический университет

620144, РФ, г. Екатеринбург,

ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 101а



ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ

WWW.USUE.RU
SCIENCE.USUE.RU
UPRAVLENETS.USUE.RU

