

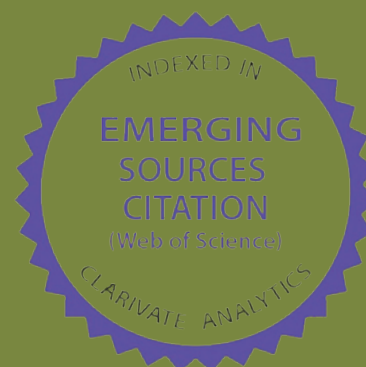
НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Управленец

## Upravlenets / The Manager

МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ  
MANAGEMENT • MARKETING

Том 10 • № 1 **2019** Vol. 10 • No. 1



ISSN 2218-5003



Уральский государственный экономический университет

**Управленец/The Manager**

Научно-аналитический журнал

**Т. 10. № 1 2019 Vol. 10. No. 1**

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Главный редактор**

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

**Заместители главного редактора**

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

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

**Члены редколлегии**

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

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

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

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

Шаститко Андрей Евгеньевич, 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**

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

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

**Editorial Team**

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

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

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

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

Andrey E. Shastitko, 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 индекс ESCI на платформе Web of Science

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)

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». 2019. Том 10. № 1**

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 28.02.19

Дата выхода в свет 05.03.19

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

Тираж 250 экз. Заказ 83

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ



СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
<b>ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION</b>
<i>Сухарев О.С.</i> <b>Управление структурой технологического развития: риск и «процентный портфель»</b>	<b>2</b> <i>Sukharev O.S.</i> <b>Managing the technological development structure: Risk and “interest portfolio”</b>
<i>Вершинина А.В., Орлова Е.Р.</i> <b>Проблемы государственного управления в туристской отрасли России</b>	<b>16</b> <i>Vershinina A.V., Orlova E.R.</i> <b>The tourism industry in Russia: Problems of public administration</b>
<i>Подшивалова М.В., Пылаева И.С., Кузьмина Н.Н.</i> <b>Оценка государственных программ поддержки малого бизнеса: региональный аспект</b>	<b>28</b> <i>Podshivalova M.V., Pylaeva I.S., Kuzmina N.N.</i> <b>Evaluation of state support programs for small business: A regional aspect</b>
<b>РАЗВИТИЕ РЫНКОВ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ</b>	<b>MARKETS DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION</b>
<i>Гвилия Н.А., Парфёнов А.В., Шульженко Т.Г.</i> <b>Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики</b>	<b>40</b> <i>Gviliya N.A., Parfjonov A.V., Shulzhenko T.G.</i> <b>Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	<b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>
<i>Фёдорова А.Э., Дворжакова З., Кацане И., Хан Х., Меньшикова М.С.</i> <b>Исследование факторов нарушения психологического контракта между работником и работодателем: межстрановой анализ</b>	<b>52</b> <i>Fyodorova A.E., Dvorakova Z., Kacane I., Khan H., Menshikova M.S.</i> <b>Studying the factors behind breaching a psychological contract between employee and employer: A cross-country analysis</b>
<i>Дорошенко Е.В.</i> <b>Уровень благополучия: взаимосвязь дохода и личностных характеристик человека</b>	<b>62</b> <i>Doroshenko E.V.</i> <b>The level of well-being: A correlation between income and personality traits</b>
<i>Добросавлевич А., Урошевич С., Астратова Г.В.</i> <b>Оценка компетентности персонала в жилищно-коммунальном хозяйстве с учетом потребительского восприятия</b>	<b>72</b> <i>Dobrosavljevič A., Urošević S., Astratova G.V.</i> <b>Assessment of HR competencies in housing and communal utility services taking into account consumer perception</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ</b>	<b>ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT</b>
<i>Цветков Ю.А.</i> <b>Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов</b>	<b>78</b> <i>Tsvetkov Yu.A.</i> <b>House M.D.'s dilemma when hiring and firing talents</b>

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-1

## Управление структурой технологического развития: риск и «процентный портфель»

О.С. Сухарев

**Аннотация.** Исследуемая проблема сводится к определению инструментов управления структурой технологического развития, определяемой наличием новых и старых технологий, инвестициями в технологическое обновление либо повышение эффективности применения технологий. В качестве инструментов управления рассматриваются риск и структура процентных ставок, влияющих на инвестиции в новые и старые технологии. Предметом исследования является процесс появления новой технологии, обеспечивающий создание нового и отвлечение уже имеющегося ресурса от действующих технологий. Этот эффект сказывается на структуре инвестиций, причем возникающие риски и процентная ставка могут оказывать значительное влияние на распределение финансового ресурса. Методологическую базу исследования составляют структурный анализ, теоретические модели, описывающие различные условия появления и взаимодействия технологий, укладов, секторов, эконометрические оценки и измерения. Методом исследования является создание эконометрических моделей двухсекторной экономики, статистическая оценка риска. Результатом исследования выступает сформулированное условие роста экономики в зависимости от различных режимов структурной динамики технологий. Изменение риска, доходности и технологичности экономики представлено в секторальном разрезе. Получена диаграмма соотношения темпов технологического развития в двухсекторной модели экономики, включающей обрабатывающий и транзакционно-сырьевой сектора, а также сформирован «процентный портфель», т.е. соотношение процентных ставок по кредитованию секторов, влияющее на перелив ресурсов в новые технологии. Основным выводом исследования является положение, что для опережающего технологического развития требуется создание дополнительного кредита и снижение риска в обработке посредством изменения структуры процентных ставок.

**Ключевые слова:** управляющие параметры, технологическое развитие, новые и старые технологии, инвестиции, риск, перелив ресурсов, взаимодействие секторов экономики, «процентный портфель», структура экономики, экономический рост.

**JEL Classification:** O11, O14, O32, O33, O41

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках исследований по гранту РНФ на выполнение фундаментальных и поисковых научных исследований по теме «Исследование возможностей долгосрочного научно-технического развития экономики в условиях глобальных технологических сдвигов и кризисов». Руководитель гранта академик РАН, советник Президента РФ С.Ю. Глазьев.

**Дата поступления статьи:** 6 декабря 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Сухарев О.С. Управление структурой технологического развития: риск и «процентный портфель» // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-1.

### ВВЕДЕНИЕ

Технологическое развитие происходит посредством замены старых технологий на новые, которые также со временем устаревают и заменяются новыми [Глазьев, 2017а, 2017б; Дементьев, 2017; Маевский, 1997; Нельсон, Уинтер, 2000; Перес, 2011; Сухарев, 2014, 2017, 2018; Татаркин, Сухарев, Стрижакова, 2017; Шумпетер, 2007; Норт, 1997]. При создании и внедрении новой технологии часто возникают дополнительные возможности ее совершенствования, которые сразу не могут быть обеспечены [Нельсон, Уинтер, 2000; Перес, 2011]. Поэтому факт появления новой технологии как бы программирует дальнейшее технологическое развитие, обретающее вид нескольких этапов совершенствования, растянутого во времени, пока не будут полностью исчерпаны возможности «технологического наращивания» в силу физики или инженерного содержания самой технологии либо объектов ее приложения [Silverberg, Verspagen, 1995; Winter, Kaniovski, Dosi, 2000; Su, Moaniba, 2017; Tsai, 2017; Zhao, Tang, 2018]. Это исчерпание приводит к потребности открытия новизны – появления передовой технологии, созданной на основе фундаментальных достижений в области науки и техники. Набор таких новых технологий создает каркас производительных сил, формирует производственные отношения, задаваемые правилами обслуживания, управления технологиями.

Появление новой технологии не обязательно сопровождается сокращением или вытеснением (замещением)

старых технологий, хотя этот процесс в каком-то масштабе присутствует. Новая технология может расширить возможности применения стандартного (уже давно применяющегося) набора технологий, увеличив их эффективность [Nelson, 2008; Andergassen, Nardini, Ricottilli, 2017; Foster, Wild, 1999; Fu, Pietrobelli, Soete, 2011; Luo, Olechowski, Magee, 2014].

Целью исследования является формализация механизма смены технологий, появления новых технологий, в виде агрегированной модели, описывающей эволюцию технологических укладов [Глазьев, 2017а, 2017б] и секторов экономики [Сухарев, 2014, 2017, 2018; Fu, Pietrobelli, Soete, 2011; Luo, Olechowski, Magee, 2014; Silverberg, Verspagen, 1995; Winter, Kaniovski, Dosi, 2000], отдельных технологий. Речь идет о разработке подхода к управлению технологической структурой, чтобы методами макроэкономической политики влиять на процесс технологического обновления. Управляющими параметрами здесь выступают риск экономической деятельности (инвестирования) и структура процентных ставок, так как новаторы нуждаются в заемном капитале [Шумпетер, 2007; Silverberg, Verspagen, 1995; Winter, Kaniovski, Dosi, 2000; Su, Moaniba, 2017; Tsai, 2017; Zhao, Tang, 2018].

Для реализации цели и задач исследования применительно к российской экономике осуществим анализ инвестиций в новые и старые технологии в зависимости от величины риска и процентной ставки. Определим наиболее приемлемое изменение процентной ставки исходя из

задачи поддержания положительного темпа экономического роста, первоначально введя структурные модели технологических изменений.

### СТРУКТУРНЫЕ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ: УПРАВЛЯЮЩИЕ ПАРАМЕТРЫ «ДОХОДНОСТЬ» И «РИСК»

Представим модель развития технологий в рамках схемы замены старых технологий на новые, используя идею «жизненного цикла технологий» [Andergassen, Nardini, Ricottilli, 2017; Foster, Wild, 1999; Fu, Pietrobelli, Soete, 2011; Luo, Olechowski, Magee, 2014; Silverberg, Verspagen, 1995; Winter, Kaniovski, Dosi, 2000]. Дадим универсальную трактовку, применимую к различным по масштабу системам.

Пусть доминирование технологий измеряется по величине создаваемого с их помощью продукта  $Y$ :  $Y_1$  – на старых технологиях,  $Y_2$  – на новых технологиях<sup>1</sup>. Создаваемый в экономике продукт равен сумме продукта на новых и старых технологиях:  $Y = Y_1 + Y_2$ . Причем новые технологии и производство с их помощью начинаются при исходном доминировании старых технологий, иными словами, в недрах старой технико-экономической парадигмы или уклада, если применять «макроагрегатную» терминологию.

На рис. 1 представлены возможные модели развития в рамках схемы «старые-новые» технологии при различном уровне соперничества последних.

На рис. 1а показано появление новой технологии, когда ее доминирование возрастает и, в конечном счете, она превосходит старую технологию. Процесс развития и конкуренции старой и новой технологий отражен кривыми на рис. 1а, где видны две фазы (или типовые модели технологического развития):

1) при появлении новой технологии старая технология пока продолжает доминировать до момента  $T^*$ , но разрыв  $X$ , описывающий ход процесса технологического замещения, сокращается, следовательно, динамика описывается:  $Y_1 > Y_2$ ,  $X = Y_1 - Y_2 > 0$ ,  $dX/dt < 0$ ;

2) за точкой  $T^*$  вправо доминирует уже новая технология, и в этом случае динамика описывается:  $Y_1 < Y_2$ ,  $X = Y_2 - Y_1 > 0$ ,  $dX/dt > 0$ .

Нужно отметить, что возможны различные варианты технологического развития, что отражает рис. 1б, в. На рис. 1в видно, что новая технология только усиливает

<sup>1</sup> Хотя, возможно, правильнее измерять числом технологий или величиной замещения одной новой технологией некоторого числа старых (используемых) технологий.

развитие старой технологии, причем отрыв в производстве растет, что описывается:  $Y_1 > Y_2$ ,  $dX/dt > 0$ , при  $dY_1/dt > dY_2/dt$ . Если нужен режим доминирования новой технологии, то необходимы иные параметры динамики:  $dX/dt < 0$ ,  $dY_2/dt > dY_1/dt$ .

На рис. 1б показана ситуация, когда разрыв между старыми и новыми технологиями постоянен, т.е.  $X = const$ ,  $dX/dt = 0$ , и имеются перманентные проблемы в области технико-технологического развития. Данная ситуация характерна для развивающихся стран, сильно отстающих в области технологий. Хотя для них разрыв может и увеличиваться, т.е. технологическое отставание возрастает, тогда график, отвечающий  $Y_2$  на рис. 1б, склоняется книзу,  $X$  – растет,  $dX/dt > 0$ .

Могут доминировать новые технологии, причем  $dY_1/dt < 0$ , т.е. сокращается производство на старых технологиях.

Введем  $k = Y_1/Y_2$  – структурный коэффициент, который вводится в параметр  $X$ , описывающий технологическое развитие, доминирование новых технологий. Тогда  $X = Y_1 - Y_2 = (1 - k)Y_1$  при условии, что  $Y_1 > Y_2$ , и  $X = (k - 1)Y_1$  в случае, когда  $Y_2 > Y_1$ .

Обозначим темп роста на старых и новых технологиях соответственно  $g_{Y1} = (1/Y_1)dY_1/dt$ ,  $g_{Y2} = (1/Y_2)dY_2/dt$ . Тогда  $dk/dt = k(g_{Y2} - g_{Y1})$ . Для первого и второго случая на рис. 1а запишем:

$$1) \frac{dX}{dt} = -\frac{dk}{dt}Y_1 + (1 - k)\frac{dY_1}{dt};$$

$$\frac{dX}{dt} < 0; Y_1 > Y_2;$$

$$2) \frac{dX}{dt} = \frac{dk}{dt}Y_1 + (k - 1)\frac{dY_1}{dt};$$

$$\frac{dX}{dt} > 0; Y_2 > Y_1.$$

Подставляя значение  $dk/dt$  и преобразуя, получаем (при  $g_{Y2} > 0$  – ситуация роста объема производства на новых технологиях):

$$1) k > \frac{g_{Y1}}{g_{Y2}};$$

$$\frac{dY_1}{dY_2} < 1;$$

$$\frac{dX}{dt} < 0; Y_1 > Y_2;$$

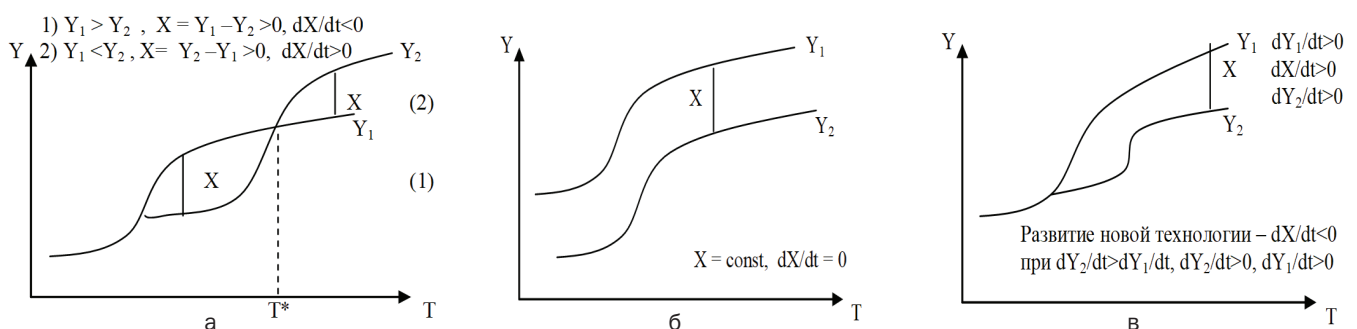


Рис. 1. Модели развития новых технологий

$$2) k > \frac{g_{r1}}{g_{r2}};$$

$$\frac{dY_1}{dY_2} < 1;$$

$$\frac{dX}{dt} > 0 : Y_2 > Y_1.$$

Таким образом, для модели рис. 1а имеем совпадение основного условия роста новой технологии – темп роста продукта по новой технологии должен быть выше темпа роста продукта по старой технологии, а отношение продуктов должно быть больше отношения темпов, чтобы присутствовала динамика, обеспечивающая доминирование новой технологии.

В случае доминирования старой технологии  $Y_1 > Y_2$  и  $dX/dt > 0$ , что отвечает рис. 1в, описание такого доминирования примет вид (при  $g_{Y_2} > 0$ ):

$$k < \frac{g_{r1}}{g_{r2}};$$

$$\frac{dY_1}{dY_2} > 1;$$

$$\frac{dX}{dt} > 0 : Y_1 > Y_2.$$

Чтобы начала доминировать новая технология, необходимо  $dX/dt < 0$ , т.е. расстояние  $X$  должно начать сокращаться. Этот случай будет отвечать рассмотренной выше модели.

Если действует модель рис. 1б, то это означает, что  $k = g_{Y_1}/g_{Y_2}$ , т.е. изменение продукта в производстве на старых и новых технологиях одинаковое:  $dY_1 = dY_2$ .

Допустим, что продукты  $Y_1$  и  $Y_2$  зависят от перелива капитала и труда между производствами на старых и новых технологиях. Иными словами, вводится допущение о том, что появление новой технологии в институциональном смысле влияет на риск ведения хозяйственной деятельности, что сказывается на доходности производства, причем и на старых технологиях в том числе. Изменение соотношения рисков производства на старых и новых технологиях, а также их доходности, которая может быть связана с этим риском, приводит к перераспределению ресурса в пользу либо старых, либо новых технологий. Пусть риски ( $r_1$ ,  $r_2$ ) и доходности ( $d_1$ ,  $d_2$ ) производства соответственно на старых и новых технологиях связаны такой зависимостью:

$$r_1 = ad_1^\alpha;$$

$$r_2 = bd_2^\beta.$$

Запишем возможные модели для продукта, исходя из соотношения рисков, доходностей и исходной технологичности экономики, задаваемой соотношением инвестиций (расходов) на новые ( $I_n$ ) и старые ( $I_s$ ) технологии, применительно как к макроэкономической (агрегатной) постановке задачи в каждом из секторов («укладов», «парадигм»), так и к микроэкономической задаче взаимодействия двух отдельных технологий.

Тогда, с учетом подстановки выражений для риска и обозначая  $A = a_1 (a/b)^\eta$ ,  $\alpha\eta + \chi = m_1$ ,  $\beta\eta + \chi = m_2$  ( $\eta$ ,  $\chi$  – пока-

затели степени в соотношении доходностей и риска в выражении для продукта;  $a_1$  – коэффициент), запишем выражение для  $Y_1$  и ниже дадим по аналогии формулу для  $Y_2$ .

$$Y_1 = a_1 \left(\frac{r_1}{r_2}\right)^\eta \left(\frac{d_1}{d_2}\right)^\chi \left(\frac{\gamma_1}{\gamma_2}\right)^\varphi;$$

$$Y_1 = A \frac{d_1^{m_1}}{d_2^{m_2}} \left(\frac{\gamma_1}{\gamma_2}\right)^\varphi;$$

$$Y_2 = B \frac{d_1^{n_1}}{d_2^{n_2}} \left(\frac{\gamma_1}{\gamma_2}\right)^\varphi.$$

С соответствующими поправками в свободных коэффициентах  $A$ ,  $B$  можно переписать выражения для  $Y_1$  и  $Y_2$  только через риск производства на старых и новых технологиях (либо в первом и втором секторе). Тогда выражения примут вид:

$$Y_1 = A \frac{r_1^{c_1}}{r_2^{c_2}} \left(\frac{\gamma_1}{\gamma_2}\right)^\varphi;$$

$$Y_2 = B \frac{r_1^{h_1}}{r_2^{h_2}} \left(\frac{\gamma_1}{\gamma_2}\right)^\varphi.$$

Для такой, вероятно упрощенной, формулировки модели представим теоретическое решение, продифференцировав продукты  $Y_1$  и  $Y_2$  по времени, считая, что функция риска и технологичности есть функция времени. Обозначив темп технологичности по старым и новым технологиям соответственно  $g_{\gamma_1} = (1/\gamma_1) d\gamma_1/dt$ ,  $g_{\gamma_2} = (1/\gamma_2) d\gamma_2/dt$ , а по риску  $g_{r_1} = (1/r_1) dr_1/dt$ ,  $g_{r_2} = (1/r_2) dr_2/dt$ , получим:

$$g_{Y_1} = c_1 g_{r_1} - c_2 g_{r_2} + \varphi(g_{\gamma_1} - g_{\gamma_2});$$

$$g_{Y_2} = h_1 g_{r_1} - h_2 g_{r_2} + \varphi(g_{\gamma_1} - g_{\gamma_2});$$

$$k > \frac{g_{r_1}}{g_{r_2}}.$$

Обозначим:

$$Z_1 = c_1 g_{r_1} - c_2 g_{r_2};$$

$$Z_2 = h_1 g_{r_1} - h_2 g_{r_2};$$

$$\Psi = \varphi(g_{\gamma_1} - g_{\gamma_2});$$

$$k > \frac{Z_1 + \Psi}{Z_2 + \Psi}.$$

Откуда

$$g_{\gamma_1} < g_{\gamma_2} + \frac{kZ_2 - Z_1}{\varphi(1-k)} \text{ при } \varphi > 0, 1-k > 0 \text{ (так как } 0 < k < 1).$$

Таким образом, мы получаем соотношение темпов развития старых и новых технологий (старого и нового уклада либо набора старых и новых укладов в сумме), при котором их динамика усиливает доминирование новых технологий в экономике. Темп изменения технологичности старых технологий должен быть меньше темпа изменения технологичности новых технологий плюс некая величина, в которую входит взвешенная разница темпов риска и структурный коэффициент, определяющий соотношение производства на старых и новых технологиях.

Иная формулировка выглядит так: темп изменения технологичности на новых технологиях должен превышать темп изменения технологичности на старых технологиях за вычетом величины  $E$ , которая равна

$$E = \frac{1}{\varphi} \frac{kZ_2 - Z_1}{1-k}, \text{ т.е. } g_{Y_2} > g_{Y_1} - E.$$

На основании полученного решения представим диаграмму, связывающую темп технологических изменений по новым и старым технологиям (рис. 2).

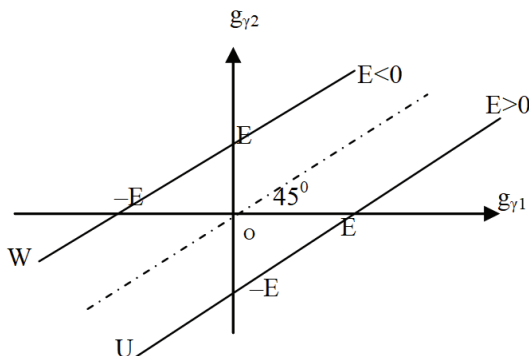


Рис. 2. Соотношение темпов технологических изменений

Как видно из рис. 2, при условии  $E > 0$  и любом положительном темпе изменения технологичности по старым технологиям, по новым технологиям может наблюдаться спад темпа технологичности (до  $-E$ ). Это может отвечать только очень высокому исходному уровню технологичности по новым технологиям, так как темп изменения по ним допустим отрицательный, в то время как темп роста продукта на этих технологиях опережает темп роста продукта на старых технологиях ( $k > g_{Y_1}/g_{Y_2}$ ), раз выполняется исходный критерий по доминированию новых технологий. Таким образом, они изначально доминируют, но темп изменения технологичности становится отрицательным по этим технологиям (высокотехнологичному сектору). Однако темп изменения технологичности по новым технологиям может быть и положительным – всё, что выше линии  $U$  и оси абсцисс, т.е. при темпе технологичности по старым технологиям  $g_{Y_1} > E$ . Если  $g_{Y_1} = E$ , то темп по новым технологиям также выше нуля или, в пиковом случае, равен нулю.

Если  $E < 0$ , то ситуация ограничивается линией  $W$ . Темп роста технологичности по новым технологиям должен быть всегда положительным, а при положительном темпе по старым технологиям превышать величину  $E$  (рис. 2, линия  $W$ ).

Запишем условия 1)  $E > 0$  и 2)  $E < 0$ , определив параметры, входящие в выражение  $E$  и дающие ему соответствующий знак.

$$1) E = \frac{1}{\varphi} \frac{kZ_2 - Z_1}{1-k} > 0.$$

Откуда следует:

$$1.1) kZ_2 - Z_1 > 0, k > Z_1/Z_2;$$

$$\varphi(1-k) > 0,$$

исходя из этого:

$$\varphi > 0, k < 1, \text{ т.е. } Y_2 < Y_1;$$

$$\varphi < 0, k > 1, \text{ т.е. } Y_2 > Y_1;$$

$$1.2) kZ_2 - Z_1 < 0, k < Z_1/Z_2;$$

$$\varphi(1-k) < 0,$$

исходя из этого:

$$\varphi < 0, k < 1, \text{ т.е. } Y_2 < Y_1;$$

$$\varphi > 0, k > 1, \text{ т.е. } Y_2 > Y_1.$$

Следовательно, при  $E > 0$  не важно, что доминирует в исходной точке – новый уклад (технология, сектор) или старый, важно соотношение структурного параметра системы и взвешенных рисков. Причем имеют значение темпы изменения рисков. Это институциональные параметры, определяемые различными условиями функционирования экономических секторов, использования технологий, появления новых технологий, замещающих старые технологии.

$$2) E = \frac{1}{\varphi} \frac{kZ_2 - Z_1}{1-k} < 0.$$

2.1)  $kZ_2 - Z_1 < 0, \varphi(1-k) > 0$ , откуда  $k < Z_1/Z_2$  при соотношениях 1.1.

2.2)  $kZ_2 - Z_1 > 0, \varphi(1-k) < 0$ , откуда  $k > Z_1/Z_2$  при соотношениях 1.2.

Как видим, результат также определяется не исходной величиной доминирования технологии, а тем, как именно изменяются риски по одному и другому классу технологий.

Ресурс, включая и финансовые средства, распределяется между старыми и новыми комбинациями<sup>1</sup>, причем структура этих комбинаций (технологий) влияет на процесс распределения, как и появление новой комбинации (технологии) влияет на распределение ресурса между уже существовавшими комбинациями (технологиями).

#### ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ «ПРОЦЕНТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ»

Инвестиции в старые и новые технологии (уклады) представляют собой сумму полученных кредитов, инвестируемых собственных средств предпринимателей<sup>2</sup> и иных привлеченных средств, разделяемую в какой-то пропорции между технологическими возможностями. В связи с чем, рассматривая проблемы технологического развития, необходимо принимать во внимание не только обеспеченность экономики кредитом, но и то, каким именно образом кредитные ресурсы распределяются между типами технологий и как это сказывается на динамике секторов хозяйства.

Примем, что функция кредитования  $Q = f(M, i)$  представляет собой функцию денежной массы и процентной ставки. Пусть  $\alpha Q$  – объем кредитования новых технологий,  $\beta Q$  – соответственно старых технологий, либо можно считать, что это объем кредитования обрабатывающего и транзакционно-сырьевого секторов экономики ( $\alpha + \beta = 1$ ). Инвестиции  $I_1$  и  $I_2$  складываются из кредитов ( $Q$ ), собственных и иных привлеченных средств ( $s_1 = v_1 Y, s_2 = v_2 Y$ ). Тогда запишем:  $I_1 = \beta Q + s_1, I_2 = \alpha Q + s_2$ . Введем норму инвестиции в создаваемом продукте на новых и старых технологиях либо в одном и другом секторе экономики

<sup>1</sup> Термин «комбинация» используется по Й. Шумпетеру, хотя для целей настоящего исследования под комбинацией понимается новая технология.

<sup>2</sup> Включая и средства государственного бюджета.

$n_1 = I_1/Y_1$ ,  $n_2 = I_2/Y_2$  или  $Y_1 = d_1 I_1$ ,  $Y_2 = d_2 I_2$ , где  $d_1 = 1/n_1$ ,  $d_2 = 1/n_2$ .

Откуда получаем:

$$Y = d_1 I_1 + d_2 I_2;$$

$$Y = d_1(\beta Q + s_1) + d_2(\alpha Q + s_2).$$

Преобразуя, приходим к выражению:

$$Y = \frac{Q(d_1\beta + d_2\alpha)}{1 - d_1v_1 - d_2v_2}.$$

Далее положим, что риск производства на старых и новых технологиях или в одном и другом секторе определяется величиной процентной ставки по кредитованию этого производства ( $i_1$ ,  $i_2$ ), тогда можно записать:

$$r_1 = a_1 + b_1 i_1; \quad r_2 = a_2 + b_2 i_2,$$

где  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $b_1$ ,  $b_2$  – свободные коэффициенты.

Назовем отношение процентных ставок, по которым кредитуются новая и старая технология, величиной  $\psi = i_1/i_2$ , которая задает структуру процентных ставок, или «процентный портфель».

Преобразуя выражения для риска и выразив из них процентные ставки, полагая, что они различаются для новой и старой технологии или двух экономических секторов, получим величину «процентного портфеля», выраженную через риски производства по новым и старым технологиям или секторам:

$$\Psi = \frac{b_2}{b_1} \frac{r_1 - a_1}{r_2 - a_2}. \quad (*)$$

Риск производства по типам технологий и секторам экономики динамически изменяются, процентные ставки по кредиту тоже представляют собой динамически изменяющиеся параметры. Поэтому в общем виде возьмем производную по времени функции процентного портфеля  $\psi$ . Обозначая темп изменения этой функции и рисков соответственно  $g_\psi = (1/\psi)d\psi/dt$ ,  $g_{r_1} = (1/r_1)dr_1/dt$ ,  $g_{r_2} = (1/r_2)dr_2/dt$ , получим:

$$g_\psi = \frac{r_1}{r_1 - a_1} g_{r_1} - \frac{r_2}{r_2 - a_2} g_{r_2}.$$

Если соотношение процентных ставок не изменяется,  $\psi = const$ , включая и случай, когда  $i_1 = i_2$  и  $\psi = 1$ , то  $d\psi/dt = 0$ , откуда

$$\frac{dr_1}{dt} = \frac{r_1 - a_1}{r_2 - a_2} \frac{dr_2}{dt};$$

$$\Psi = \frac{b_2}{b_1} \frac{dr_1}{dr_2}$$

или

$$\Psi = \frac{b_2}{b_1} \frac{r_1}{r_2} \frac{g_{r_1}}{g_{r_2}}.$$

Если процентные ставки не равны для производства на новых и старых технологиях или в секторах (для новых ставка вводится как вариант льготной, т.е.  $i_1 > i_2$ , второй сектор – это аналог новых технологий, процентная став-

ка для него меньше, чтобы стимулировать его развитие), то  $i_2 < i_1$ ,  $\psi = const$ . Так как ставки не изменяются на рассматриваемом интервале времени, то  $\psi > 1$ , откуда получаем<sup>1</sup>, что

$$\frac{r_1}{r_2} > \frac{b_1}{b_2} \frac{g_{r_2}}{g_{r_1}}.$$

Таким образом, при стабильных процентных ставках и дифференцированной цене кредита для различных секторов и типов технологий, при допущении, что для новых технологических возможностей устанавливается меньшая ставка цены кредита, соотношение рисков в этих секторах (технологиях) должно быть больше взвешенного обратного отношения темпов изменения рисков (весовой коэффициент представлен отношением  $b_1/b_2$ ).

Из выражения (\*) получаем риск для второго сектора или новой технологии –  $r_2$ , который принимает вид

$$r_2 = a_2 + (r_1 - a_1) \frac{b_2}{b_1} \frac{1}{\Psi}.$$

Чтобы происходило опережающее развитие данного сектора (новой технологии), риск должен понижаться, т.е.  $dr_2/dt < 0$ , что будет отвечать условию<sup>2</sup> (при  $b_2/b_1 > 0$ ,  $\psi > 0$ ):

$$g_\psi > \frac{r_1}{r_1 - a_1} g_{r_1};$$

$$\frac{r_2}{a_2 - r_2} g_{r_2} > 0,$$

откуда

$$g_{r_2} < 0;$$

$$r_2 > a_2.$$

Нас интересует ситуация, когда риск во втором секторе (в новых технологиях) уменьшается. Это условие выполняется для величины риска  $r_2$ , превосходящей величину  $a_2$ .

Кроме того, чтобы перелив ресурсов происходил в пользу нового сектора (новых технологий), необходимо, чтобы  $r_2 < r_1$ ,  $g_{r_1} > 0$  и риск в первом секторе и старых технологиях нарастал.

Если соотношение процентных ставок стабильное,  $\psi = const$ , то, как было показано выше,

$$\Psi = \frac{b_2}{b_1} \frac{r_1}{r_2} \frac{g_{r_1}}{g_{r_2}}.$$

Откуда получаем, какой должна быть процентная ставка для второго сектора (новой технологии), чтобы риск  $r_2 < r_1$ , а эта ситуация отвечает переливу ресурса в пользу развития второго сектора (новой технологии):

$$r_2 < r_1;$$

$$i_2 < i_1 \frac{b_1}{b_2} \frac{g_{r_2}}{g_{r_1}}. \quad (**)$$

<sup>1</sup> При записи неравенств, разумеется, предполагается, что деление осуществляется на положительное число. Если оно отрицательное, то знак неравенства изменяется на противоположный. Для данного варианта решения это обстоятельство нужно иметь в виду. Все возможные случаи здесь не описываются по причине их очевидности и экономии места.

<sup>2</sup> Измерение риска всегда дает  $r_2$  и  $r_1$  больше нуля.



При проценте  $i_1$  для второго сектора (новой технологии) меньше, чем правая часть неравенства (\*\*), риск в этом секторе (для новой технологии) будет ниже, что и обеспечит больший приток ресурсов на развитие. Если процентный портфель перманентно изменяется,  $\psi \neq const$ , тогда  $g_\psi = g_{i_1} - g_{i_2}$ .

Полагая, что риск для второго сектора должен снижаться,  $gr_2 < 0$  и  $r_2 < r_1$ , окончательно получим (для  $r_2 > a_2$ ), что темп изменения процентной ставки для второго сектора (новой технологии) должен быть меньше разницы темпа изменения процентной ставки для первого сектора (старых технологий) за вычетом взвешенного темпа изменения риска для первого сектора (старых технологий), что записывается в виде

$$g_{i_2} < g_{i_1} - \frac{r_1}{r_1 - a_1} g_{r_1}.$$

Инвестиции в старые и новые технологии или сектора зависят от риска в них –  $r_1$  и  $r_2$ . Можно записать  $I_1 = f_1(r_1)$ ,  $I_2 = f_2(r_2)$ . Предлагается эти функции представить в виде [Сухарев, 2016]:

$$I_1 = r_1^{\beta_1} \exp(1 - r_1);$$

$$I_2 = r_2^{\beta_2} \exp(1 - r_2).$$

Взяв производную инвестиции по риску, получим:

$$\frac{dI_1}{dr_1} = r_1^{\beta_1} \exp(1 - r_1) \left[ \frac{\beta_1}{r_1} - 1 \right];$$

$$\frac{dI_2}{dr_2} = r_2^{\beta_2} \exp(1 - r_2) \left[ \frac{\beta_2}{r_2} - 1 \right].$$

Технологическое развитие новых технологий (второго сектора) предполагает увеличение инвестиций с ростом риска  $dI_2/dr_2 > 0$ , для старых технологий (первого сектора) – наоборот, т.е.  $dI_1/dr_1 < 0$ . Откуда вытекает требование:  $r_1 > \beta_1$ ,  $r_2 < \beta_2$ .

Первое неравенство принимает вид:

$$a_1 + \frac{b_1}{b_2} \Psi r_2 - \frac{b_1}{b_2} a_2 \Psi > \beta_1;$$

$$r_2 > \frac{1}{\Psi} \left[ \frac{b_2}{b_1} \beta_1 - a_1 \frac{b_2}{b_1} + a_2 \Psi \right];$$

$$r_2 < \beta_2.$$

Откуда получаем:

$$\beta_2 > \frac{1}{\Psi} \left[ \frac{b_2}{b_1} \beta_1 - a_1 \frac{b_2}{b_1} \right] + a_2;$$

$$\Psi > \frac{b_2}{b_1} \frac{1}{\beta_2} \left[ \beta_1 - a_1 + \frac{b_1}{b_2} a_2 \right].$$

Обозначим правую часть неравенства буквой  $\lambda$ , учтя  $\psi = i_1/i_2$ , имеем:

$$i_1 > i_2 \lambda;$$

$$\lambda = \frac{b_2}{b_1} \frac{1}{\beta_2} \left[ \beta_1 - a_1 + \frac{b_1}{b_2} a_2 \right].$$

Таким образом, чтобы инвестиции в новые технологии (второй сектор) росли по риску, необходимо, чтобы процентная ставка кредита для них (второго сектора) была меньше процентной ставки для старых технологий (пер-

вого сектора), помноженной на  $1/\lambda$ , т.е.  $i_2 < i_1/\lambda$ . Это условие инвестирования на развитие второго сектора (новых технологий) исходя их принципа «процентного портфеля», обеспечивающего неравные процентные ставки по предоставляемым на развитие старых и новых технологическим кредитам.

Учитывая, что  $dI_1/dt = (dI_1/dr_1) dr_1/dt$ ,  $dI_2/dt = (dI_2/dr_2) dr_2/dt$ , а также что  $Y_1 = d_1 I_1$ ,  $Y_2 = d_2 I_2$ , где параметры  $d_1$ ,  $d_2$  – обратные величине нормы инвестирования  $n_1$ ,  $n_2$  соответственно по первому и второму сектору (старым и новым технологиям), получим, обозначая темп  $g_{Y_1} = (1/Y_1) dY_1/dt$ ,  $g_{Y_2} = (1/Y_2) dY_2/dt$ ,  $g_{n_1} = (1/n_1) dn_1/dt$ ,  $g_{n_2} = (1/n_2) dn_2/dt$ :

$$g_{Y_1} = -g_{n_1} + \left( \frac{\beta_1}{r_1} - 1 \right) \frac{dr_1}{dt};$$

$$g_{Y_2} = -g_{n_2} + \left( \frac{\beta_2}{r_2} - 1 \right) \frac{dr_2}{dt}.$$

Рост секторов (старых и новых технологий) отвечает условию:

$$g_{Y_1} > 0;$$

$$g_{Y_2} > 0.$$

Откуда несложно записать условие роста в виде соотношения темпов нормы инвестирования и риска:

$$g_{n_1} < g_{r_1} (\beta_1 - r_1);$$

$$g_{n_2} < g_{r_2} (\beta_2 - r_2).$$

Затем можно совместить критерий роста сектора (технологии) с критерием сокращения инвестиций по риску для первого сектора (старых технологий – риск растет, инвестиции сокращаются) и увеличения инвестиций по риску для второго сектора (новых технологий – риск растет, инвестиции растут). Получаем:

$$r_1 < \beta_1 - \frac{g_{n_1}}{g_{r_1}};$$

$$r_1 > \beta_1;$$

$$\frac{dI_1}{dr_1} < 0.$$

Неравенства для первого сектора (старых технологий) могут быть выполнены при  $\beta_1 > 0$ , если  $g_{n_1}/g_{r_1} < 0$ . Здесь возникают два варианта:

$$1) g_{n_1} < 0, g_{r_1} > 0;$$

$$2) g_{n_1} > 0, g_{r_1} < 0.$$

Первый вариант показывает, что рост в первом секторе (на старых технологиях) и одновременно  $dI_1/dr_1 < 0$  – снижение инвестиций при росте риска  $r_1$  происходят при положительном темпе роста риска  $r_1$  и отрицательном темпе роста нормы инвестирования. Во втором варианте риск снижается, а норма инвестиций увеличивается. Поскольку экономическая политика должна исходить из стимулирования применения новых технологий, то второй исход является нежелательным, так как при снижении риска по старым технологиям (первый сектор) и росте нормы их инвестирования развиваться будут именно старые технологии.

Если  $\beta_1 < 0$ , то условие соблюдается без дополнительных разъяснений.

Для второго сектора (новые технологии) имеем аналогично:

$$r_2 < \beta_2 - \frac{g_{n2}}{g_{r2}};$$

$$r_2 < \beta_2;$$

$$\frac{dI_2}{dr_2} > 0.$$

Выполнение неравенств для второго сектора (новых технологий) требует, чтобы при  $\beta_2 > 0$  выполнялось  $g_{n2}/g_{r2} > 0$ . Чтобы риск снижался во втором секторе (для новых технологий)  $g_{r2} < 0$ , для выполнения  $g_{n2}/g_{r2} > 0$  нужен отрицательный темп по норме накопления. Тогда неравенства соблюдаются, инвестиции по риску увеличиваются и происходит рост сектора новых технологий (норма инвестиций будет демонстрировать снижение за счет более высокого прироста продукта).

Если  $g_{n2}/g_{r2} < 0$ , то лимитирующим становится второе неравенство  $r_2 < \beta_2$ , причем ситуация с  $g_{n2} < 0$  и  $g_{r2} > 0$  не рассматривается в силу того, что риск во втором секторе необходимо снижать. Следовательно, для второго сектора (новых технологий)  $g_{n2} > 0$ ,  $g_{r2} < 0$  – снижается риск и увеличивается норма инвестирования.

В рамках структуры «старые-новые» технологии возможны различные режимы функционирования. Поэтому меры экономической политики требуется оценивать с учетом их чувствительности, исходить из особенностей перемещения ресурсов между секторами и технологиями.

Способствовать такому управлению и перемещению ресурсов можно, обеспечивая соотношение рисков  $r_2 < r_1$ . Но поддержание данного соотношения потребует  $i_2 < (1/\lambda)i_1$ . Это соотношение процентных ставок выступает условием инвестирования второго сектора (новых технологий). А по соотношению рисков  $r_2 < r_1$  получаем, что

$$i_2 < \frac{a_1 - a_2}{b_2} + \frac{b_1}{b_2} i_1.$$

Откуда получаем условие, какой должна быть процентная ставка по кредитованию старых технологий (первый сектор):

$$i_1 > \frac{(a_1 - a_2)\lambda}{b_2 - b_1\lambda}.$$

Исходя из соотношений, где  $a, b, c$  – условия: а) на соотношение рисков как требование экономической политики (для управления переливом ресурсов); б) роста первого сектора; в) «процентный портфель», позволяющий обеспечить увеличение инвестиций по риску во второй сектор (новые технологии):

$$r_1 = a_1 + b_1 i_1;$$

$$r_2 = a_2 + b_2 i_2;$$

$$a) r_2 < r_1;$$

$$b) r_1 < \beta_1 - \frac{g_{m1}}{g_{r1}};$$

$$c) \lambda i_2 < i_1.$$

Тогда несложно получить ограничение по процентной ставке для второго сектора (новые технологии), которая должна быть меньше выражения справа в следующем неравенстве (чтобы происходило наращение инвестиций и рост второго сектора):

$$i_2 < \frac{1}{\lambda} \frac{1}{b_1} (\beta_1 - a_1 - \frac{g_{m1}}{g_{r1}}).$$

На рис. 3 показано соотношение процентных ставок по кредиту новых ( $i_2$ ) и старых ( $i_1$ ) технологий или секторов (укладов). При  $\lambda > 0$  значение имеет, превосходит этот параметр единицу или нет. Если превосходит ( $\lambda > 1$ ), ситуация описывается сегментом ВОС, процент  $i_2$  должен быть существенно меньше  $i_1$ . Если же  $\lambda < 1$ , то ситуация описывается сегментом АОС, в таком случае процент по кредиту для второго сектора (новых технологий) выше, нежели для старых технологий (первого сектора). Данная ситуация не может рассматриваться как правдоподобная в вопросе такого распределения инвестиций между новыми и старыми технологиями, чтобы происходило стимулирование новых технологий. Следовательно, приемлемую ситуацию отражает сегмент ВОС на рис. 3 (линии ОА, ОВ есть  $i_2 = i_1/\lambda$ ).

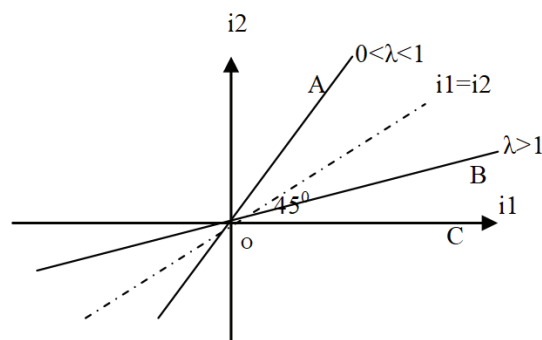


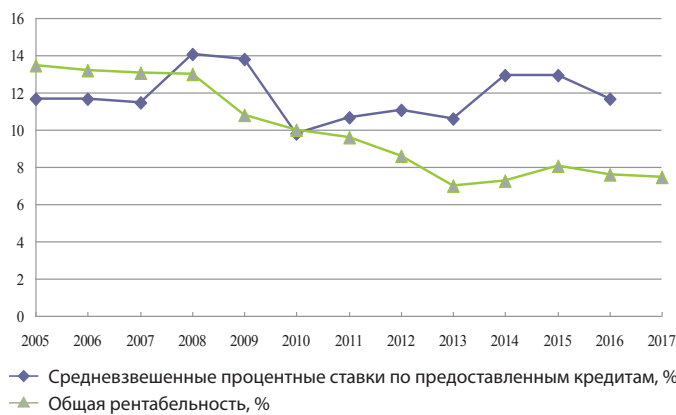
Рис. 3. Соотношение процентных ставок ( $i_2 < i_1/\lambda$ )

При отрицательном значении  $\lambda$  кривые расположатся во втором и четвертом квадрантах, анализ аналогичен с поправкой на знак и возможное отрицательное значение  $i_1$  или  $i_2$ . Однако если процентные ставки не отрицательные, здесь рассматриваются номинальные процентные ставки, то достаточно иллюстрации в первом квадранте. В данной модели, разумеется, может использоваться и реальная процентная ставка, которая вполне может быть отрицательной, так как представляет собой разницу между номинальной ставкой и инфляцией.

Управляя процентной ставкой, можно влиять на риск и инвестирование, распределение ресурсов между типами технологий и экономическими секторами, стимулируя развитие новых научно-технических направлений. С одной стороны, процентная ставка формируется как цена стоимости кредитного ресурса, благодаря взаимодействию спроса и предложения на кредитном рынке. С другой стороны, спрос на кредит зависит от состояния субъекта, который в нем нуждается, потенциала его развития, величины стоимости кредита, условий его предоставления, в то время как предложение зависит от возможностей банковской системы по предоставле-

нию кредитов, создания ею денег и других параметров денежно-кредитной политики в стране. Поскольку кредитование осуществляется на возвратной основе, то важным обстоятельством выступает то, какую доходность обеспечит субъект, получающий кредит, в состоянии ли он вернуть полученные деньги. В этом смысле риск ведения хозяйственной деятельности выступает определяющим параметром для кредитования. Более рискованный сектор экономики, особенно показывающий невысокую доходность функционирования, т.е. низкую возвратную способность, будет в меньшем объеме кредитоваться банковской системой, чем сектор с прямо противоположными характеристиками. Это не может не сказаться на внедрении новых технологий.

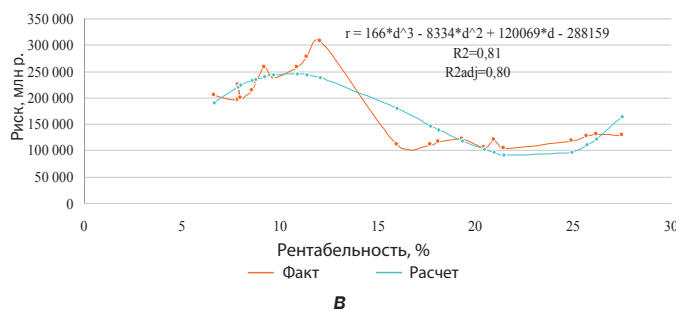
Поэтому требуется, во-первых, определять структуру процентных ставок, задающих перемещение капитала



а



б



в

Рис. 4. Рентабельность, процентная ставка, риск (а, б) в 2005–2017 гг., модель «рентабельность – риск» для РФ (в) в 2006–2016 гг., млн р.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Источник: Инвестиции в России 2017. URL: [www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/invest.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/invest.pdf). Статистики модели:  $R^2=0,81$ ;  $R^2adj=0,8$ ;  $F$ -критерий=84,3;  $D-W$  критерий=1,79; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет.=2,45;  $\chi^2$  крит.=5,99.

и труда между секторами, во-вторых, проектировать их соотношение для различных видов деятельности и видов кредитования, а в-третьих, определять соотношение риска для взаимодействующих секторов, реализующих старые и новые технологии.

Предпримем для российской экономики анализ инвестиций в новые и старые технологии в зависимости от величины риска и процентной ставки.

#### ИНВЕСТИЦИИ В НОВЫЕ И СТАРЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: РИСК И ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА (ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ)

Инвестирование в разных секторах экономики определяется риском ведения хозяйственной деятельности в этих секторах. Следовательно, необходимо получить модель, связывающую инвестиции в новые и старые технологии с величиной риска<sup>1</sup> в соответствующем секторе. На рис. 4а,б показана динамика риска процентной ставки и рентабельности российской экономики (слева и в центре), которая подтверждает трудности технологического развития, так как процентная ставка превышает рентабельность, что затрудняет кредитование новых технологий, и риск сопоставим с процентной ставкой, что выступает «запирающим» развитие условием. Повышение риска действует в направлении снижения рентабельности. Для одной величины риска инвестиции в старые технологии много выше, чем инвестиции в новые технологии (рис. 5). Следовательно, в экономике России действуют условия, затрудняющие инвестиции в новые технологии, но позволяющие инвестировать старые технологии.

Ситуацию в обработке и транзакционно-сырьевом секторе отражает рис. 5.

В обработке риск значительно больше, чем в транзакционно-сырьевом секторе, и выше, чем в экономике РФ в целом. Интересно отметить, что с ростом инвестиций (как видно по фактическим точкам на рис. 5), растет и риск, как по старым технологиям, так и по новым, однако с некоторой величины дальнейшее увеличение риска сопровождается снижением инвестиций и в старые, и в новые технологии. Причем эта зависимость характерна и для обработки, и для транзакционно-сырьевого сектора, и для российской экономики в целом.

Можно отобразить на одной координатной сетке инвестиции в обработку и транзакционно-сырьевом секторе в новые технологии (рис. 6а) и в старые технологии (рис. 6б).

Как видно из рис. 6а, инвестиции в новые технологии выше в обработке, нежели в транзакционно-сырьевом секторе, и риск их значительно выше (в 2,5–3 раза). Инвестиции в старые технологии выше в транзакционно-сырьевом секторе при низком риске, нежели в обработке, где они ощутимо ниже при высоком риске (рис. 6б). Причем разница по инвестициям доходит до 3–5 раз, по риску до 2,5–3 раз.

<sup>1</sup> Оценка риска осуществлялась по среднему квадратическому отклонению валовой прибыли.

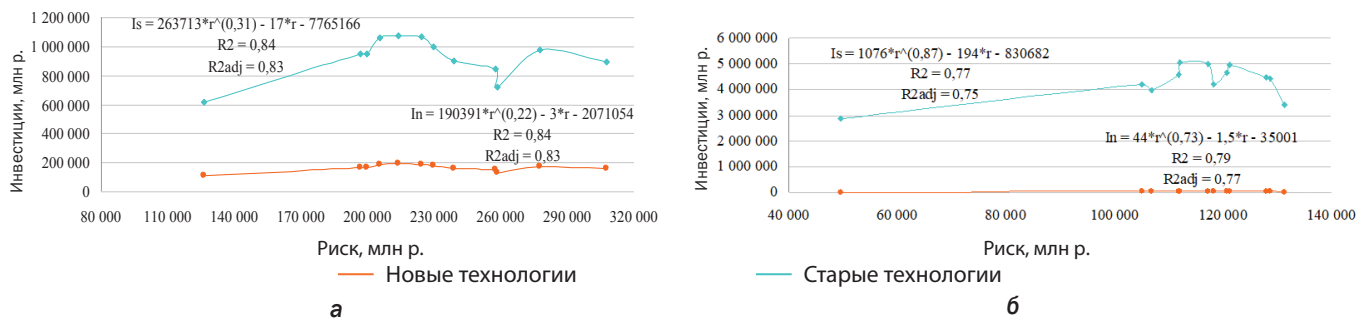


Рис. 5. Инвестиции в старые и новые технологии в обработке<sup>1</sup> (а), транзакционно-сырьевом секторе<sup>2</sup> (б) и риск, 2005–2016 гг., млн р.

<sup>1</sup> Статистики для сектора обработки: 1) модель инвестиций в новые технологии:  $R^2 = 0,84$ ;  $R^2_{adj} = 0,83$ ;  $F$ -критерий = 58,1;  $D-W$  критерий = 1,64; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 1,81;  $\chi^2$  крит. = 5,99; 2) модель инвестиций в старые технологии:  $R^2 = 0,84$ ;  $R^2_{adj} = 0,83$ ;  $F$ -критерий = 56,1;  $D-W$  критерий = 1,46; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 1,93;  $\chi^2$  крит. = 5,99.

<sup>2</sup> Статистики для транзакционно-сырьевого сектора: 1) модель инвестиций в новые технологии:  $R^2 = 0,79$ ;  $R^2_{adj} = 0,77$ ;  $F$ -критерий = 39,6;  $D-W$  критерий = 1,3; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 3,4;  $\chi^2$  крит. = 5,99; 2) модель инвестиций в старые технологии:  $R^2 = 0,77$ ;  $R^2_{adj} = 0,75$ ;  $F$ -критерий = 36,7;  $D-W$  критерий = 1,41; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 2,2;  $\chi^2$  крит. = 5,99.

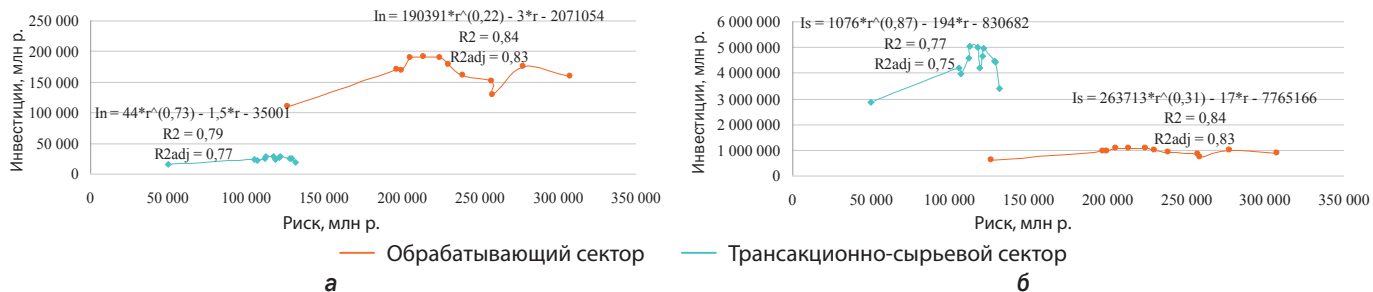


Рис. 6. Инвестиции в новые технологии (а), старые технологии (б) для обработки и транзакционно-сырьевого секторов и риск, 2005–2016 гг., млн р.

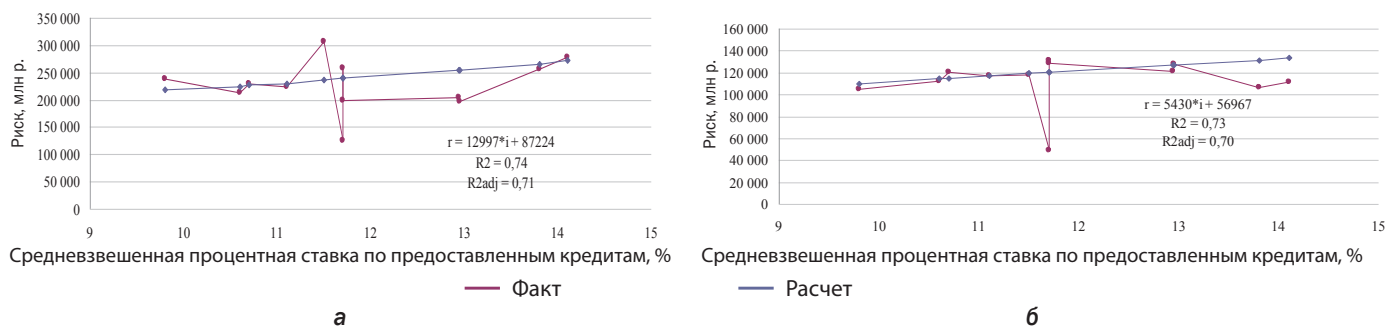


Рис. 7. Риск и процентная ставка в обработке<sup>1</sup> (а), транзакционно-сырьевом секторе<sup>2</sup> (б), 2005–2016 гг.

<sup>1</sup> Статистики модели для сектора обработки:  $R^2 = 0,74$ ;  $R^2_{adj} = 0,71$ ;  $F$ -критерий = 4,98;  $D-W$  критерий = 1,84; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 1,43;  $\chi^2$  крит. = 5,99.

<sup>2</sup> Статистики модели для транзакционно-сырьевого сектора:  $R^2 = 0,73$ ;  $R^2_{adj} = 0,7$ ;  $F$ -критерий = 22,0;  $D-W$  критерий = 1,47; тест Уайта:  $\chi^2$  расчет. = 2,04;  $\chi^2$  крит. = 5,99.

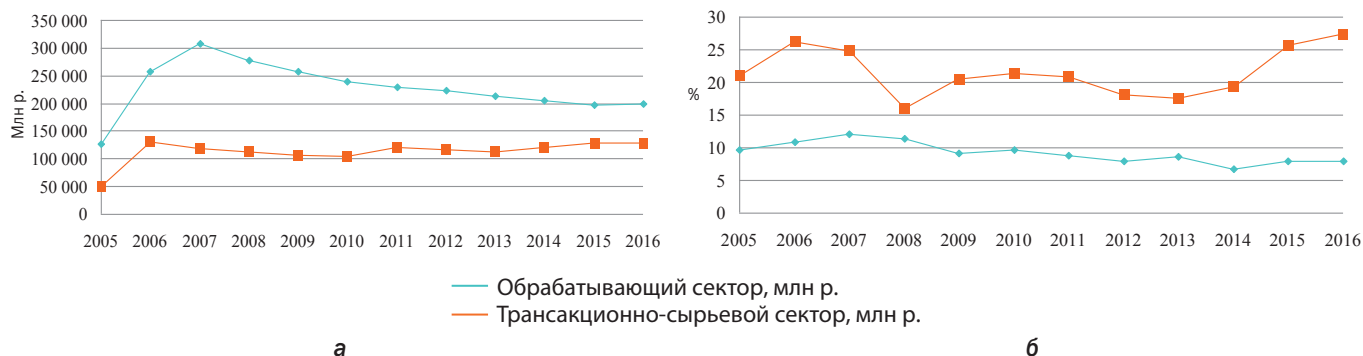


Рис. 8. Риск (а) и доходность (б) в обрабатывающем и транзакционно-сырьевом секторах России

Зависимость риска от средневзвешенной процентной ставки по предоставленным кредитам по секторам показана на рис. 7.

С ростом процентной ставки возрастает и риск ведения бизнеса в экономическом секторе, разумеется, по-разному, в зависимости от условий функционирования этого сектора. Для экономики России в целом сохраняется такое же соотношение риска и процентной ставки по предоставляемым кредитам с неплохой статистической значимостью.

Исходя из полученных эмпирических моделей для экономики России, риск от процентной ставки в транзакционно-сырьевом и обрабатывающем секторах описывается выражениями:

$$r_1 = 56967 + 5430 i_1;$$

$$r_2 = 87224 + 12997 i_2.$$

Если процентная ставка одна и та же по кредитованию секторов и фактически  $r_2 > r_1$ , то для развития обработки необходимо, чтобы риск снижался, т.е.  $g_{r_2} < 0$ , а для транзакционно-сырьевого сектора возрастал –  $g_{r_1} > 0$ .

Изменение риска и доходности (рентабельности) в транзакционно-сырьевом и обрабатывающем секторах в зависимости от времени дается на рис. 8.

Как следует из рис. 8, риск в обработке снижается, а в транзакционно-сырьевом секторе сначала возрастает, затем остается почти неизменным. Доходность транзакционно-сырьевого сектора много выше доходности обработки и в период с 2013 по 2016 г. возрастает.

Растут инвестиции в оба сектора, хотя в обработку значительно медленнее (и меньше по объему). Модели «инвестиции – риск» принимают вид как на рис. 9 и задаются формулами:

$$I_1 = 27610 r_1^{0,43},$$

$$I_2 = 15413 r_2^{0,33}.$$

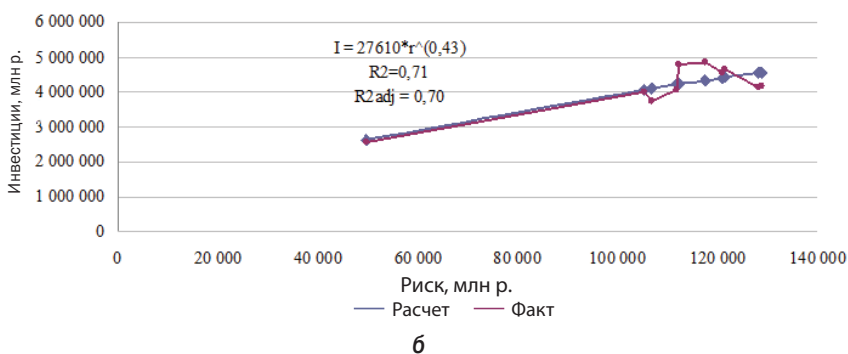
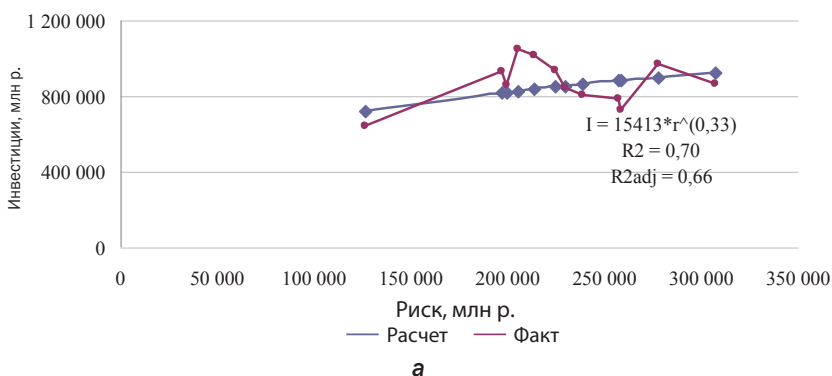


Рис. 9. Модель «инвестиции – риск» для секторов экономики России: а – сектор обработки; б – транзакционно-сырьевого сектор

Условие роста сектора обработки (второй сектор) принимает вид

$$g_{n_2} < \frac{1}{I_2} \frac{dI_2}{dt},$$

где  $g_{n_2} = (1/n_2) dn_2/dt$ ,  $n_2 = I_2/Y_2$ ,  $Y_2$  – продукт сектора обработки.

Откуда, учитывая что по факту  $r_2 > r_1$ , формулируется условие экономического роста сектора обработки:

$$r_2 < 4289 i \frac{g_i}{g_{n_2}},$$

где  $g_i = (1/i) di/dt$  – темп изменения процентной ставки.

Изменение рисков в секторах будет:

$$\frac{dr_1}{dt} = 5430 \frac{di_1}{dt};$$

$$\frac{dr_2}{dt} = 12997 \frac{di_2}{dt}.$$

Учитывая что риск должен снижаться в обработке и расти в транзакционно-сырьевом секторе, т.е.  $dr_1/dt > 0$ ,  $dr_2/dt < 0$ , «процентный портфель» должен давать снижающуюся ставку по кредитованию для обработки и повышающуюся ставку для транзакционно-сырьевого сектора. Причем транзакционно-сырьевой сектор в свою очередь может быть разделен на транзакционный и сырьевой сектора, что перенесет развиваемый здесь подход на большее число секторов.

Принимая во внимание связь риска и процентной ставки по кредитам, несложно определить, что при  $r_2 > r_1$  процентная ставка должна быть  $i > -3,99$ . Иначе говоря, процентная ставка должна быть выше  $-4\%$ . При  $r_2 < r_1$  соответственно меньше  $-4\%$ . Таким образом, отрицательное значение процентной ставки для выполнения условия по соотношению рисков говорит о наличии большой диспропорции в развитии обрабатывающего и транзакционно-сырьевого секторов России. Причем эта диспропорция складывается в силу того, что обработка бедна инвестициями, а транзакционно-сырьевой сектор, наоборот, показывает наибольшую величину инвестиций.

Только при отрицательном проценте для сложившихся моделей возможно соотношение  $r_2 < r_1$ , т.е. риск в обработке будет меньше риска в транзакционно-сырьевом секторе. Это подтверждает, что имеется острый дефицит инвестиций в обработку, что развитие индустрии нуждается в субсидировании, дополнительном обеспечении ресурсами этого сектора, о чем и говорит отрицательная процентная ставка (в рамках используемых моделей).

Соотношение рисков ведения экономической деятельности в секторах российской экономики (обработке и транзакционно-сырьевым) и процентной ставки отражает таблица.

Соотношение риска в секторах и процентная ставка в РФ<sup>1</sup>, 2006–2016 гг.

Риск в обработке $r_2$	Процентная ставка $i$ , %
$2r_1$	12,5
$1,6r_1$	0,9
$1,5r_1$	-0,36
$r_1$	-3,99

<sup>1</sup> Для двух секторов принята одинаковая процентная ставка.

По данным таблицы можно построить график (рис. 10).

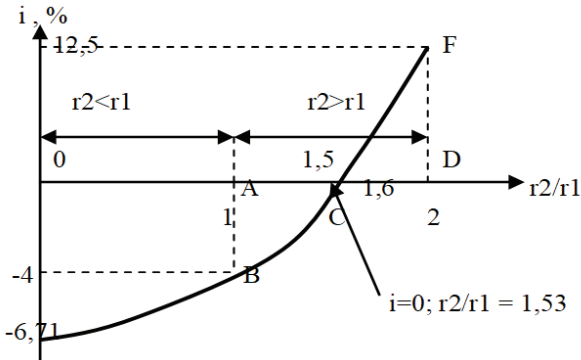


Рис. 10. Соотношение рисков в секторах и процентная ставка для экономики РФ, 2006–2016 гг.

Если риск в обработке в два раза меньше риска в транзакционно-сырьевом секторе, то процентная ставка меньше 12,5% (фигура CDF на рис. 10). Если отношение  $r_2/r_1 < 1,6$ , то процентная ставка меньше 0,9%, при  $r_2/r_1 < 1,531$  процентная ставка становится меньше нуля; если  $r_2 < r_1$ , то процентная ставка  $i < -4\%$ .

Следовательно, при  $r_2 > r_1$  процентная ставка может быть как положительной, так и отрицательной (фигура ABC на рис. 10).

Таким образом, неуклонное уменьшение соотношения рисков  $r_2/r_1$  требует уменьшения процентной ставки, если риск в каждом секторе зависит от процентной ставки в соответствии с приведенной выше формулой. Безусловно, в сфере обрабатывающих производств риск ведения бизнеса всегда превосходит риск в транзакционно-сырьевом секторе ( $r_2 > r_1$ ). И если это соотношение выше 1,531 для российской экономики в период 2006–2016 гг., то процентная ставка ниже 12,5% вплоть до нуля. Снижение риска в обработке составляет одну из основных задач управляемого перелива ресурсов и проведения политики индустриального экономического роста. При повышении риска в транзакционно-сырьевом секторе отношение  $r_2/r_1$  будет снижаться ( $dr_2/dt < 0, dr_1/dt > 0$ ), что отвечает фигуре CDF на рис. 10. Процентная ставка, как видим, снижается. Это положительно воздействует на перелив ресурсов в пользу обрабатывающего сектора с потенциальной возможностью наращивания в нем валовой добавленной стоимости.

Условие роста сектора обработки, как показано, принимает вид:

$$r_2 < A;$$

$$A = 4289i \cdot \frac{g_i}{g_{n2}}.$$

Как демонстрирует рис. 11, это условие роста сектора обработки не выполнено для российской экономики на рассмотренном интервале времени.

Ситуация, скорее, соответствует спаду или глубокой стагнации сектора обработки, т.е.  $gY_2 < 0$ , но не росту данного сектора. Тем самым институциональные условия, определяющие риск в обработке, не позволяют ему должным образом развиваться.

Следовательно, технологическое обновление, принимающее вид внедрения новых технологий, предполагает снижение риска в обработке, повышение доходности функционирования данного сектора, интенсификацию развития за счет перелива ресурса из транзакционного и сырьевого секторов России. Именно эти два сектора выступают своеобразным источником дополнительного ресурса, требующегося на развитие обрабатывающих секторов. Дифференциация процентной ставки выполнит функцию инструмента, влияющего на перелив ресурса в пользу обработки. Таким образом, ее можно рассматривать как одно из условий индустриального роста российской экономики.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе анализа результаты подтверждают, что в институциональном смысле, а также с точки зрения экономической политики требуется снижать риск в области новых технологий и соответствующих им секторов, увеличивать риск в области старых технологий и базирующихся на них секторов. Однако управляемый перелив ресурсов между такими секторами, старыми и новыми технологиями возможен посредством изменения процентных ставок в рамках процентного портфеля. Риск выступает функцией процентной ставки: чем выше процент, тем выше риск, особенно если стоимость кредитного ресурса существенно превышает рентабельность производства на новых технологиях. Способы снижения процентной ставки известны, однако требуются специальные воздействия институционального свойства, по-

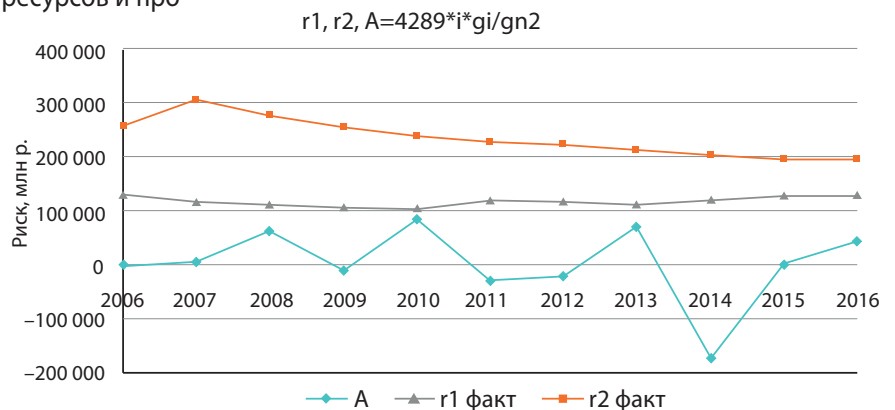


Рис. 11. Условие роста обрабатывающего сектора, 2006–2016 гг.

нижающие риск ведения хозяйственной деятельности в области новых технологий и обрабатывающих секторов, чтобы обеспечить приоритетное их развитие за счет поступающего банковского капитала.

Соответственно, понадобятся институциональные коррекции, выполняемые в рамках отраслевой (структурно-промышленной и инвестиционной) политики. Причем рост инвестиций в новый сектор (новые технологии) по риску требует, чтобы процентная ставка по креди-

там для проектов этого сектора была меньше, нежели для проектов первого сектора (старые технологии), как минимум в  $\lambda$  раз, тогда  $dl2/dr2$  будет возрастать, как показано выше, инвестиции будут увеличиваться с ростом риска в секторе новых технологий. Представленные модели развивают теорию технологических укладов [Глазьев, 2017а] за счет структурной схемы анализа перелива ресурсов в область новой технологии (комбинации). ■

#### Источники

- Глазьев С.Ю. (2017а). О путях обеспечения роста российской экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 203. С. 229–242.
- Глазьев С.Ю. (2017б). Семь сценариев для России // Стратегические приоритеты. № 1(13). С. 101–105.
- Дементьев В.Е. (2017). Возможности приспособления к парадоксу производительности при обновлении технологической базы экономики // Львовские чтения – 2017: сб. ст. V Всерос. науч. конф. / под науч. ред. Г.Б. Клейнера. М.: Изд. дом ГУУ. С. 26–29.
- Маевский В.И. (1997). Введение в эволюционную макроэкономику. М.: Япония сегодня.
- Нельсон Р., Уинтер С. (2000). Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ.
- Норт Д. (1997). Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала».
- Перес К. (2011). Технологические революции и финансовый капитал. М.: Дело.
- Сухарев О.С. (2014). Экономический рост, институты и технологии. М.: Финансы и статистика.
- Сухарев О.С. (2016). Теория реструктуризации экономики. М.: Ленанд, 2016. С. 161–162.
- Сухарев О.С. (2017). Эволюционная экономическая теория институтов и технологий. Проблемы моделирования. М.: Ленанд.
- Сухарев О.С. (2018). Структурный анализ технологических изменений и стратегия экономического роста // Известия Уральского государственного экономического университета. Т. 19. № 3. С. 26–41.
- Татаркин А.И., Сухарев О.С., Стрижакова Е.Н. (2017). Определение вектора промышленной политики на основе нешумпетерианской теории // Вестник Пермского университета. Экономика. Т. 12. № 1. С. 5–22.
- Шумпетер Й. (2007). Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо.
- Andergassen R., Nardini F., Ricottilli M. (2017). Innovation diffusion, general purpose technologies and economic growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 40, pp. 72–80.
- Foster J., Wild P. (1999). Detecting self-organisational change in economic processes exhibiting logistic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 9, pp. 109–133.
- Fu X., Pietrobelli C., Soete L. (2011). The Role of Foreign Technology and Indigenous Innovation in the Emerging Economies: Technological Change and Catching-up. *World Development*, vol. 39, pp. 1204–1212.
- Luo J., Olechowski A.L., Magee C.L. (2014). Technology-based design and sustainable economic growth. *Technovation*, vol. 34, pp. 663–677.
- Nelson R. (2008). Economic Development from the Perspective of Evolutionary Economic Theory. *Oxford Development Studies*, vol. 36(1), pp. 9–21.
- Silverberg G., Verspagen B. (1995). Evolutionary Theorising on Economic Growth. In: Dopfer K. (ed.). *The evolutionary principles of economics*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. Pp. 1–20.
- Su H.-N., Moaniba I.M. (2017). Investigating the dynamics of interdisciplinary evolution in technology developments. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 122, pp. 12–23.
- Tsai D.A. (2017). The effects of dynamic industrial transition on sustainable development. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 44(C), pp. 46–54.
- Winter S.G., Kaniovski Y.M., Dosi G. (2000). Modeling industrial dynamics with innovative Entrants. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 11, pp. 255–293.
- Zhao J., Tang J. (2018). Industrial structure change and economic growth: A China-Russia comparison. *China Economic Review*, vol. 47, pp. 219–233.

#### Информация об авторе

##### СУХАРЕВ Олег Сергеевич

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник. Институт экономики РАН (117218, РФ, г. Москва, Нахимовский пр., 32). E-mail: o\_sukharev@list.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-1

## Managing the technological development structure: Risk and “interest portfolio”

Oleg S. SUKHAREV

**Abstract.** The paper identifies the tools for managing the technological development structure determined by the availability of new and old technologies, investment in technological update or increasing efficiency of technologies. The management tools under review are risk and the structure of interest rates influencing investment in advanced and outdated technologies. The research subject is the emergence of the latest technology creating a new resource and diverting the existing resources from current technologies. This aspect affects the structure of investment. At that, the emerging risks and interest rate can have a significant impact on the distribution of financial resources. The methodological basis is structural analysis, theoretical models describing various conditions for the emergence and interaction of technologies, modes, sectors, econometric assessments and measurements. The research method is creation of econometric models of two-sector economy and statistical risk assessment. The paper formulates the condition for economic growth based on various modes of structural dynamics of technologies. Changes in risk, profitability and technical advancement of economy are provided in a sectoral context. The author presents a diagram of the ratio of technological development rates in the two-sector model of the economy, which incorporates the manufacturing and transactional-material sector, as well as forms an “interest rate portfolio”, i.e. the ratio of interest rates on sectoral lending affecting the redistribution of resources for new technologies. Our findings indicate that advanced technological development requires additional credit to be created and processing risk to be reduced by changing the structure of interest rates.

**Keywords:** management parameters, technological development, new technology, old technology, investment, risk, redistribution of resources, interaction of economic sectors, interest portfolio, structure of economy, economic growth.

**JEL Classification:** O11, O14, O32, O33, O41

**Acknowledgments.** The article is prepared under the grant of the Russian Science Foundation (RNF) for performing fundamental and exploratory research on the topic “Study of the possibilities of long-term scientific and technological development of economy in the context of global technological shifts and crises”. The head of the grant is Academician of the Russian Academy of Sciences, Adviser to the President of the Russian Federation S.Yu. Glaziev.

**Paper submitted:** December 6, 2018.

**For citation:** Sukharev O.S. (2019). Managing the technological development structure: Risk and “interest portfolio”. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-1.

### References

- Glaziev S.Yu. (2017a). O putyakh obespecheniya rosta rossiyskoy ekonomiki [On ensuring the growth of the Russian economy]. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii – Scientific Works of the VEO of Russia*, vol. 203, pp. 229–242.
- Glaziev S.Yu. (2017b). Sem' stsenariiev dlya Rossii [Seven scenarios for Russia]. *Strategicheskie priority – Strategic Priorities*, no. 1(13), pp. 101–105.
- Dementiev V.E. (2017). [Opportunities to adapt to the paradox of productivity when updating the technological base of economy]. *L'vovskie chteniya – 2017: sb. st. v Vserossiyskoy nauch. konf. / pod nauch. red. G.B. Kleynera*. [In: Kleyner G.B. (ed.). Lvov Readings – 2017. Proc. of the 5th All-Russia sci. conf.]. Moscow: GUU Publ., pp. 26–29.
- Maevskiy V.I. (1997). *Vvedenie v evolyutsionnyuyu makroekonomiku* [Introduction to evolutionary macroeconomics]. Moscow: Yaponya segodnya.
- Nelson R., Uinter S. (2000). *Evolyutsionnaya teoriya ekonomicheskikh izmeneniy* [Evolutionary theory of economic change]. Moscow: Finstatinform.
- Nort D. (1997). *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, institutional changes and the functioning of economy]. Moscow: Nachala.
- Peres K. (2011). *Tekhnologicheskie revolyutsii i finansovyy kapital* [Technological revolution and financial capital]. Moscow: Delo.
- Sukharev O.S. (2014). *Ekonomicheskii rost, instituty i tekhnologii* [Economic growth, institutions and technology]. Moscow: Finansy i statistika.
- Sukharev O.S. (2016). *Teoriya restrukturizatsii ekonomiki* [Theory of economic restructuring]. Moscow: Lenand, 2016. Pp. 161–162.
- Sukharev O.S. (2017). *Evolyutsionnaya ekonomicheskaya teoriya institutov i tekhnologiy. Problemy modelirovaniya* [Evolutionary economic theory of institutions and technologies. Modelling problems]. Moscow: Lenand.
- Sukharev O.S. (2018). Strukturnyy analiz tekhnologicheskikh izmeneniy i strategiya ekonomicheskogo rosta [Structural analysis of technological change and strategy of economic growth]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, vol. 19, no. 3, pp. 26–41.
- Tatarkin A.I., Sukharev O.S., Strizhakova E.N. (2017). Opredelenie vektora promyshlennoy politiki na osnove neoshumpeterianskoy teorii [Establishing the vector of industrial policy on the basis of Neo-Schumpeterian theory]. *Vestnik Permskogo universiteta. Ekonomika – Bulletin of Perm University. Series: Economics*, vol. 12, no. 1, pp. 5–22.
- Shumpeter Y. (2007). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy]. Moscow: Eksmo.
- Andergassen R., Nardini F., Ricottilli M. (2017). Innovation diffusion, general purpose technologies and economic growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 40, pp. 72–80.
- Foster J., Wild P. (1999). Detecting self-organisational change in economic processes exhibiting logistic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 9, pp. 109–133.



- Fu X., Pietrobelli C., Soete L. (2011). The Role of Foreign Technology and Indigenous Innovation in the Emerging Economies: Technological Change and Catching-up. *World Development*, vol. 39, pp. 1204–1212.
- Luo J., Olechowski A.L., Magee C.L. (2014). Technology-based design and sustainable economic growth. *Technovation*, vol. 34, pp. 663–677.
- Nelson R. (2008). Economic Development from the Perspective of Evolutionary Economic Theory. *Oxford Development Studies*, vol. 36(1), pp. 9–21.
- Silverberg G., Verspagen B. (1995). Evolutionary Theorising on Economic Growth. In: Dopfer K. (ed.). *The evolutionary principles of economics*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. Pp. 1–20.
- Su H.-N., Moaniba I.M. (2017). Investigating the dynamics of interdisciplinary evolution in technology developments. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 122, pp. 12–23.
- Tsai D.A. (2017). The effects of dynamic industrial transition on sustainable development. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 44(C), pp. 46–54.
- Winter S.G., Kaniovski Y.M., Dosi G. (2000). Modeling industrial dynamics with innovative Entrants. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 11, pp. 255–293.
- Zhao J., Tang J. (2018). Industrial structure change and economic growth: A China-Russia comparison. *China Economic Review*, vol. 47, pp. 219–233.

#### Information about the author

##### Oleg S. SUKHAREV

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Chief Researcher. Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (32 Nakhimovsky Ave., Moscow, 117218, Russia). E-mail: o\_sukharev@list.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-2

## Проблемы государственного управления в туристской отрасли России

А.В. Вершинина, Е.Р. Орлова

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию способов управления туристской отраслью в масштабах страны. В качестве примера рассматривается Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)». Методологическая база исследования представлена положениями теории и практики программно-целевого управления в государственном секторе. При проведении исследования задействован широкий спектр количественных и качественных методов анализа, применены ретроспективный, структурно-функциональный и системный подходы. Сделаны попытки оценить ход и предварительные итоги реализации Программы на основе данных государственной статистики, Федерального казначейства, Федерального агентства по туризму. В результате критического анализа Программы обоснован ряд положений. Сделаны выводы о недостаточной системности Программы. Показано, что изначально были предусмотрены завышенные показатели результативности, которые впоследствии неоднократно пересматривались. Установлено, что методика оценки результативности Программы оперирует не связанными между собой показателями, в числе которых «инвестиции в основной капитал». Доказана несостоятельность содержащейся в Программе методики оценки социально-экономической эффективности ввиду нарушений алгоритмов экономических расчетов. Выявлена необходимость привлечения специалистов для разработки законодательства в области планирования и оценки крупномасштабных мероприятий. Представляется важным продолжить исследования в части разработки методов оценки общественных и мультипликативных эффектов в туристской отрасли, совершенствовать методы экономических измерений в этой комплексной сфере экономики, а также оценить итоги исполнения Программы по окончании 2018 г.

**Ключевые слова:** туристская отрасль, государственная программа, результативность, оценка эффективности, проект.

**JEL Classification:** L83, O22, H54

**Финансирование.** Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научных проектов № 16-06-00098 «Системный анализ, моделирование и оценка инвестиционного потенциала отраслей экономики России (на примере туристской отрасли)», № 17-06-00058 «Анализ проблем оценки российских инновационных проектов с учетом отраслевой и территориальной специфики».

**Дата поступления статьи:** 6 декабря 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Вершинина А.В., Орлова Е.Р. Проблемы государственного управления в туристской отрасли России // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 16–27. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-2.

### ВВЕДЕНИЕ

Многочисленные экономические исследования говорят о том, что туристская отрасль способна оказать значительное влияние на экономику как всей страны [Бочарова, Орлова, Мельник, 2015], так и ее регионов [Болдырева, Бадаев, 2015; Ивушкина и др., 2016]. Развитие отрасли может стимулировать десятки смежных отраслей, создавать новые рабочие места, содействовать развитию территорий [Маркова, 2010; Buletova et al., 2015], малого и среднего бизнеса [Battistella et al., 2018] и повышению качества жизни местного населения [Ibanescu et al., 2018].

В настоящее время в нашей стране потенциальные возможности для развития туризма, определяемые как богатством природно-географических условий (см., например: [Безруких и др., 2016; Бибаева, 2018]), так и наличием большого количества памятников истории и культуры, реализованы не полностью [Александрова, Аигина, 2016].

Развитие туристской отрасли в нашей стране могло бы принести существенный вклад в экономический рост [Бочарова, Орлова, Мельник, 2015; Ozturk, 2016] и в создание благоприятных условий для отдыха и восстановления россиян.

Правительство РФ, заботясь о благосостоянии граждан, ясно осознает многогранную пользу развития туризма – того, что туризм может стать важной отраслью, которая послужит реструктуризации и развитию отечественной экономики и социальной сферы. Очевидно, что

для решения этой непростой задачи нужны продуманные организационные мероприятия и инвестиции, поэтому разработана, принята и действует Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» (далее – Программа). В данной статье имеется в виду последняя действующая редакция<sup>1</sup> на момент написания статьи, если явно не указано иное.

*Цель исследования* заключается в анализе подходов к оценке эффективности туристского комплекса России и конкретных мероприятий, предусмотренных Федеральной целевой программой. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: анализ текста Программы, декомпозиция комплекса предлагаемых мер и описание основных результатов, анализ релевантности критериев оценки результативности и эффективности отдельных мероприятий и Программы в целом, исследование применимости методики оценки.

Программа определяет ряд мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности [Popescu et al., 2018] отечественного туристского рынка, путем решения трех важнейших задач: 1) количественного увеличения туристского комплекса РФ; 2) улучшения качества услуг; 3) рекламы туристических возможностей России на внутреннем и международном рынке. Формальная цель

<sup>1</sup> О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)»: постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644 (в ред. постановления Правительства РФ от 7 февраля 2018 г. № 117).

Программы зафиксирована в ее Паспорте и звучит так: «повышение конкурентоспособности туристского рынка Российской Федерации, удовлетворяющего потребности российских и иностранных граждан в качественных туристских услугах». В Программе формулируются целевые показатели и индикаторы, позволяющие контролировать эффективность реализуемых мероприятий, и, по мнению составителей Программы, они же должны фиксировать достижение конечных результатов в целом.

В Программе указан способ достижения заявленных целей – «применение программно-целевого метода и механизмов государственно-частного партнерства»<sup>1</sup>. Из нескольких сценариев выбирается оптимальный, а именно, «развитие туристской инфраструктуры ограниченного числа субъектов Российской Федерации, наиболее перспективных с точки зрения развития внутреннего и въездного туризма, с использованием кластерного подхода»<sup>2</sup>.

В соответствии с Программой (в ее первоначальной версии<sup>3</sup>) Правительство планировало потратить на развитие потенциала туристско-рекреационных территорий России до 121 млрд р. из федерального бюджета. Если бы эти средства действительно были выделены в полном объеме и вложены в эффективные проекты, то шанс для нашей страны к 2020 г. войти в первую десятку стран, наиболее привлекательных для туристов (как это сформулировано в самой Программе<sup>4</sup>), был бы более вероятным. Прошедшее с момента принятия Программы время показало, что достижение этой цели пока вряд ли возможно, несмотря на успехи в данной области.

Представляется весьма интересным исследовать предлагаемые Правительством механизмы для управления развитием отрасли [Александрова, 2014, 2017; Александрова, Владимиров, 2016] и подходы к оценке общественной эффективности с позиций государства. По нашему мнению, Программа содержит недоработки, которые раскрываются в данной статье. Кроме того, мы постарались подвести некоторые предварительные итоги, учитывая проведение заключительного этапа реализации Программы.

## ПРОГРАММА О МЕХАНИЗМЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Согласно Программе основным методом финансирования роста туризма должно стать совместное финансирование туристических объектов и связанных с ними отраслей со стороны государства, с одной стороны, и частного бизнеса – с другой. Государственно-частное партнерство предполагает, что выделение средств будет осуществляться по следующей схеме: частный бизнес предлагает проект или группу проектов в составе какого-либо ре-

гионального туристического кластера по созданию или реконструкции объекта обслуживания туристов. Государство берет на себя финансирование развития транспортно-технической инфраструктуры, необходимой для реализации данного проекта, а также частичную компенсацию суммы процентов по целевым займам инвесторов. Пропорции финансирования таковы, что бизнес вкладывает большую сумму (и берет на себя коммерческие риски), государство, соответственно, меньшую – в доле до 0,31<sup>5</sup>, которая, в свою очередь, делится на части, финансируемые из федеральных средств, из бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Естественно, не каждый проект имеет право на участие в софинансировании со стороны государства, а только такой, который удовлетворяет ряду критериев, изложенных в Программе.

В свою очередь, государство также заинтересовано в реализации проектов, ожидая увеличения поступлений налоговых платежей как от функционирования туристического объекта самого проекта, так и дополнительно от предприятий в смежных отраслях, появления которых можно ожидать в данном регионе с учетом мультипликативного эффекта, свойственного данной отрасли. Государство также рассчитывает, что в результате деятельности по Программе будут решаться социальные проблемы роста занятости и повышения благосостояния граждан.

## ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Программа содержит характеристику проблем, стоящих перед туристской отраслью, описывает предлагаемые решения, устанавливает количественные целевые показатели, перечисляет проекты и устанавливает объемы их финансирования, а также предлагает методики отбора проектов и оценки результативности выполнения самой Программы.

Обратимся к самому началу Программы – к ее «Паспорту». Поскольку необходимо определить, каким образом будет фиксироваться достижение заявленной цели – «повышение конкурентоспособности»<sup>6</sup>, вводятся следующие «основные целевые индикаторы и показатели»:

- количество российских и иностранных граждан, размещенных в гостиницах и т.п. местах коллективного размещения,
- площадь номерного фонда и количество койко-мест,
- количество занятых в гостиницах и турфирмах,
- объем платных услуг гостиниц и турфирм,
- инвестиции в основной капитал средств размещения.

По мнению разработчиков Программы, данные количественные индикаторы могут послужить базой для оценки того, насколько полно были достигнуты конечные

<sup>1</sup> Раздел I, абзац 32.

<sup>2</sup> Раздел I, Абзац 38. Предусмотрено к реализации 56 проектов/кластеров в 40 регионах (подсчитано авторами по тексту Программы).

<sup>3</sup> О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)»: постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644.

<sup>4</sup> Раздел I, абзацы 18, 19.

<sup>5</sup> Приложение № 8 к Программе, пункт 11, абзац 5. В то же время в Программе указывается и другая пропорция: «Коэффициент финансового участия государства в реализации Программы равен 0,26» (раздел VI, абзац 12).

<sup>6</sup> На наш взгляд, данная формулировка слабо подходит для целевой программы, поскольку достижение такой цели весьма неопределенно, а его фиксация представляет трудности. Например, место РФ в международном рейтинге туристской конкурентоспособности уже повысилось, но вряд ли можно считать Программу выполненной.

результаты Программы. В разделе Паспорта «Ожидаемые конечные результаты реализации Программы и показатели социально-экономической эффективности» сделана попытка описать развернуто *на качественном уровне* ожидаемое улучшенное состояние в туристской отрасли и одновременно придать этим описаниям *количественные характеристики*. Соответствие качественных и количественных результатов мы представили в табл. 1.

Систематизация данных Паспорта Программы в виде таблицы делает их анализ более технологичным и позволяет сопоставить разнородную информацию, приведенную в документе сплошным текстом. При попытке проанализировать эти данные можно отметить весьма слабую связь между описанием целевого состояния и единственным количественным показателем, предлагаемым для его оценки. Если и есть некая связь между ростом инвестиций в основной капитал средств размещения и созданием «сети конкурентоспособных» туристических кластеров, которые являются «точками развития регионов и межрегиональных связей, активизировав вокруг себя развитие малого и среднего бизнеса» (п. 1 табл. 1), то все же сам по себе рост капитальных вложений в гостиницы крайне скудно и явно недостаточно характеризует достижение столь комплексно описанного результата. Примерно то же можно сказать и об «удовлетворении потребностей различных категорий граждан Российской Федерации в активном и полноценном отдыхе, укреплении здоровья, приобщении к культурным ценностям», которое пытаются охарактеризовать количеством граждан, остановившихся в гостиницах (п. 2 табл. 1) [Rodella et al., 2017]. При этом в Программе не уточняется, как можно было бы оценить

названные социальные результаты, а именно, степень удовлетворенности граждан из различных слоев в таких действительно сложно оцениваемых и нечетких категориях, как «полноценный отдых», «укрепление здоровья», «приобщение к культурным ценностям». Отметим также, что граждане, приехавшие в командировку или по делам и остановившиеся в гостинице, не являются «отдыхающими» (но при этом являются туристами, а точнее, посетителями, в терминологии ЮНВТО<sup>1</sup>).

Вызывает некоторые сомнения оптимистическая оценка Программы по росту производительности труда в туристской отрасли – при относительно небольшом увеличении численности работающих (п. 3 табл. 1) объем услуг должен вырасти вдвое (п. 4 табл. 1). Аналогичные вопросы возникают при сопоставлении целевых показателей по п. 1 и 5 табл. 1: число иностранцев должно вырасти гораздо больше (на 140%), чем может вырасти номерной фонд (запланирован рост площадей номерного фонда на 14,8% и количества койко-мест на 13,6%<sup>2</sup>). Сложно предположить, как можно было бы достичь таких результатов.

И несмотря на то что по последним двум пунктам табл. 1 связь результатов и показателей прослеживается более ясно (действительно, при росте объема доходов увеличатся бюджетные поступления, а приток иностранных туристов увеличит ВВП [Ozturk, 2016]), все же позволим себе высказать наше мнение, что определение «показателей социально-экономической эффективности», на которое претендует Программа, не состоялось.

<sup>1</sup> ЮНВТО – Всемирная туристская организация (UNWTO – United Nations World Tourism Organization). URL: <http://www.unwto.org>.

<sup>2</sup> Приложение № 1 к Программе, пункты 3, 5 таблицы.

Таблица 1 – Ожидаемые конечные результаты реализации Программы и показатели социально-экономической эффективности (по Паспорту Программы)

Описание конечных результатов	Количественный показатель	Рост количественного показателя по сравнению с 2010 г.
1. Создание в различных субъектах РФ сети конкурентоспособных туристско-рекреационных и автотуристских кластеров, которые станут точками развития регионов и межрегиональных связей, активизировав вокруг себя развитие малого и среднего бизнеса	Рост инвестиций в основной капитал средств размещения	На 26%
2. Удовлетворение потребностей различных категорий граждан РФ в активном и полноценном отдыхе, укреплении здоровья, приобщении к культурным ценностям	Рост численности граждан РФ, размещенных в коллективных средствах размещения	На 20%
3. Повышение уровня занятости населения за счет создания дополнительных рабочих мест в сфере туризма	Увеличение количества работающих: в коллективных средствах размещения; в туристских фирмах	На 10% На 17%
4. Увеличение доходов бюджетов бюджетной системы РФ за счет увеличения объема производства услуг в туристской отрасли	Увеличение объема: платных услуг гостиниц и т.п. средств размещения; платных туристских услуг	В 1,9 раза В 2 раза
5. Рост валового внутреннего продукта и улучшение платежного баланса страны	Рост численности иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения	В 2,4 раза

Кроме того, в Программе изначально были заданы излишне оптимистичные численные значения для целевых показателей, впоследствии их пришлось пересмотреть. Во-первых, существенно (почти в 3 раза) сократилось финансирование Программы в целом – с 332 млрд до 120,7 млрд р.<sup>1</sup> Сравнение сумм финансирования в редакциях Программы от 2 августа 2011 г. и от 7 февраля 2018 г. представлено в табл. 2.

Видно, что суммарное финансирование со стороны государства сократилось почти в 3,5 раза: со 121 млрд до 35,1 млрд р. Трудно судить об этой ситуации без тщательного анализа фактических данных, но можно предположить, что причинами подобных изменений могли быть две действующие одновременно тенденции: неспособность бизнеса предложить и обеспечить частными вложениями необходимый объем коммерческих проектов, а также необходимость сокращения расходов бюджета со стороны государства.

Во-вторых, количественные показатели за время существования Программы также пришлось корректировать, по всей видимости, чтобы сделать ее выполнение более реальным (табл. 3).

Насколько выполнимы скорректированные показатели, покажет дальнейший анализ.

<sup>1</sup> Анализ данных Федерального казначейства показал, что средства по Программе в целом выделялись от 92–93% (в 2011–2012 гг.) до 99,4–99,9% (в 2013–2017 гг.) от плана по ежегодной бюджетной росписи (с учетом изменений). URL: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzheta/>.

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ

С точки зрения методологии Программа оперирует рядом практически не связанных терминов, что мало способствует реальному прогрессу нашей страны в сфере развития туристской отрасли. Интерес для нашего исследования представляет оценка общественной пользы и эффективности Программы для народного хозяйства. Рассмотрим, какую методику предлагает данный документ.

Приложение №8 Программы называется «Методика оценки результативности и эффективности федеральной целевой программы “Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)”» (далее – Методика). Пункт 1 определяет предметы Методики: вводится порядок оценки результативности Программы и ее социально-экономической эффективности, предусмотрен ежегодный мониторинг результативности. При этом результативность предполагается оценивать по степени достижения целевых индикаторов и показателей.

Пункты 2–5 излагают методику количественной оценки результативности Программы в процентах.

В пункте 2 Методики приводится формула для расчета оценки результативности Программы по задачам. Напомним, что задач в Программе – три. Заявляется, что в каждой задаче результативность по показателю определяется делением фактического значения за отчетный год на запланированное и переводом полученного отношения в проценты. Очевидно, речь идет о некоторых числовых

Таблица 2 – Объемы финансирования Программы на 2011–2018 годы (в ценах соответствующих лет)

Объем и источники финансирования	Редакция от 2 августа 2011 г. (недействующая)		Редакция от 7 февраля 2018 г. (действующая)	
	Сумма, млрд р.	Доля, %	Сумма, млрд р.	Доля, %
Общий объем финансирования	332	100,0	120,7	100,0
В том числе:				
• за счет средств федерального бюджета	96	28,9	26,7	22,1
• за счет средств бюджетов субъектов РФ	25	7,5	8,4	7,0
• за счет средств внебюджетных источников	211	63,6	85,6	70,9

Таблица 3 – Изменения значений целевых индикаторов и показателей Программы относительно 2010 г.

Показатель	Редакция от 2 августа 2011 г. (недействующая)	Редакция от 7 февраля 2018 г. (действующая)
Рост инвестиций в основной капитал средств размещения	В 1,9 раза	На 26%
Рост численности граждан РФ, размещенных в коллективных средствах размещения	В 1,5 раза	На 20%
Увеличение количества работающих:		
• в коллективных средствах размещения	На 41%	На 10%
• в туристских фирмах	На 51%	На 17%
Увеличение объема платных туристских услуг	В 4,7 раза	В 2 раза
Увеличение объема платных услуг гостиниц и т.п. средств размещения	В 4,3 раза	В 1,9 раз
Рост численности иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения	В 6,4 раза	В 2,4 раза

величинах. Но при этом в Программе *не предусмотрены* числовые показатели в разбивке по годам и по задачам. Согласно Приложению № 2 в числовой форме заявлены только «основные результаты» для мероприятий по задаче 1 (развитие туристского комплекса). Хотя в состав основных результатов входят некоторые величины, сходные с индикаторами и показателями из Приложения № 1 (в формулировках вида «создано ... дополнительных рабочих мест»; «увеличен туристский поток на ... туристов в год»), но эти величины не соответствуют конкретным индикаторам/показателям и не имеют привязки к годовым периодам.

Для задач 2 и 3 (повышение качества услуг и продвижение на рынках) *все* результаты описаны только качественно, и в формулу их подставить нельзя<sup>1</sup>. Таким образом, становится ясно, что выполнить расчеты по формуле в пункте 2 невозможно.

Авторы отмечают весьма небрежное обращение составителей Методики с формулами. Результат вычисления по пунктам 2 и 3 обозначен одной и той же буквой, но при этом порядковый индекс переменной имеет разное значение. Результат из пункта 2 игнорируется, хотя его можно было подставить в состав формулы пункта 3. В пункте 3 не указан индекс суммирования, неверно обозначены индексы у входящих в формулу элементов и даже не все эти элементы определены. В пункте 4 забыли поставить знак суммирования.

Вернемся к Методике: к формуле в пункте 3, скорее всего, надо добавить индекс суммирования «по  $n$ » и заменить  $K_{mi}$  на  $K_{ni}$ , иначе, как легко показать, постоянные множители выносятся за знак суммы и пропадает смысл весовых коэффициентов. С учетом замечаний по пункту 2 данная формула также неработоспособна.

Пункт 4 дает интегральную оценку результативности всей Программы, но даже добавив в итоговую формулу пропущенный знак суммирования, мы не сможем задействовать предусмотренный весовой коэффициент: как уже указывалось, складывать надо будет от 1 до 1.

В пункте 5 упоминается, что значения весовых коэффициентов будут определены «задним числом».

Несмотря на указанные выше ошибки, все-таки существует формула, сводящая группу фактических результатов к одному показателю (при всей дискуссионности такой свертки). Правая часть этой формулы совпадает с той, что приведена в пункте 3, но левую часть надо так и обозначить – результативность Программы (без упоминания  $i$ -й задачи).

Для вычисления результативности Программы в целом есть набор из девяти индикаторов и показателей, заданных по годам, они приведены в Приложении № 1.

Заметим, что наличие в числе показателей такого как «инвестиции в основной капитал» свидетельствует о продолжении использования традиций экстенсивного ведения хозяйства: чем больше «освоено средств», тем

<sup>1</sup> В Программе не предусмотрены никакие способы оценки степени достижения результатов, которые описаны качественно, как например, «оптимизирована система...», «активизация работы...».

автоматически лучше результативность Программы – типичный затратный подход.

Как показывает практика, Ростуризм использует вариант именно этой формулы в своих официальных отчетах<sup>2</sup>.

Итак, в итоговой формуле, по замыслу составителей, должна учитываться степень достижения результатов, выраженная как отношение факта к плану по отдельным количественным показателям, которые со своими весовыми коэффициентами затем интегрируются в единый сводный показатель. Предполагается, что значения этих весовых коэффициентов будут определены *позднее* членами координационного совета Программы экспертным методом. Очевидно, что, во-первых, подобная свертка отдельных разнородных результатов в единственный относительный показатель выполнения всей Программы в целом нивелирует комплексные задачи и результаты, которые в ней декларируются. А во-вторых, назначение весов постфактум открывает возможности «добиваться» улучшения этого самого результата.

На сайте Ростуризма выложены файлы с результатами, например, за 2014 и 2015 гг.<sup>3</sup>, а также за 2016 г.<sup>4</sup> Анализ показывает, что основной вклад в итоговую оценку вносит именно затратная часть – инвестиции в основной капитал. В примечании к Приложению № 1 указывается, что источником данных выступает Росстат. Но индикаторы и показатели по всей стране не отражают результатов собственно проектов Программы.

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ

Большое количество вопросов вызывает также текст начиная с пункта 6 Методики. Заявляется, что в этой части излагается методика оценки социально-экономической эффективности Программы «по количественным и качественным показателям бюджетной, коммерческой и общественной эффективности». Количественно эти показатели обозначены в абзацах 10–12 раздела VI в абсолютных стоимостных значениях интегральных эффектов (общественного, коммерческого и бюджетного), приведенных «к году начала реализации Программы»<sup>5</sup>. Они дополняются указаниями сроков окупаемости и индексом доходности. Этим, по-видимому, задается подход к оценке Программы как к инвестиционному проекту. Здесь цифры даны без каких-либо ссылок на ключевые параме-

<sup>2</sup> В настоящее время в отчетности Ростуризма используется неполный набор индикаторов и показателей для некоторых регионов (см.: «По регионам» в «Целевые индикаторы и показатели ФЦП в 2016 г.». URL: <https://www.russiatourism.ru/Ftsp16.xlsx>).

<sup>3</sup> Целевые индикаторы и показатели ФЦП в 2014–2015 гг. URL: <https://www.russiatourism.ru/doc/целевые%20индикаторы%20ФЦП%202014-2015%20гг..pdf>.

<sup>4</sup> Целевые индикаторы и показатели ФЦП в 2016 г. URL: <https://www.russiatourism.ru/Ftsp16.xlsx>.

<sup>5</sup> В данной работе опустим разбор спорных моментов в этих трех абзацах и обсуждение некорректной фразы из абзаца 11: «Индекс прибыльности (доходности) частных инвестиций составляет 1,1, что позволяет считать Программу эффективной», – вряд ли можно судить о Программе в целом по показателю частного инвестиционного проекта.

тры их расчета: горизонт планирования, состав доходов и расходов, источники данных, порядок интегрирования потоков от множества проектов и задач. Предполагается все-таки вычислять данные показатели согласно Методике, но последняя изобилует таким количеством недоработок, противоречий и нелепых ошибок, что никакие практические вычисления по ней невозможны. При этом существуют официально утвержденные – научно выверенные и логически выстроенные – Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов<sup>1</sup> (МР), а также работы [Алексанов, Кошелев, 2002; Виленский, Лившиц, Смоляк, 2015], которые последовательно обосновывают подходы к расчетам в данной сфере.

Пункт 7 рассматриваемой Методики, казалось бы, верно определяет, что основным количественным показателем является чистый дисконтированный доход – ЧДД. Однако далее в этом пункте имеется явная несуразность: *качественными* показателями эффективности объявляются «показатели окупаемости» и «срок окупаемости». Но ведь окупаемость вычисляется количественно!

Во втором абзаце пункта 7 определяется горизонт планирования Программы для вычисления трех видов интегральных дисконтированных эффектов: с начала Программы (2011 г.) до 2030 г. Однако никак не оговаривается, на какие прогнозы следует опираться в расчетах и кто будет являться ответственным за прогнозирование в данной сфере на столь длительную перспективу.

Наконец, заявляется, что приоритетными в оценке мероприятий Программы являются показатели общественной эффективности. Однако понятие пользы для общества в данном документе формулируется по-своему, без учета Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов. Хотя МР разработаны в соответствии с подходами Всемирного банка, идеология которого состоит в определении ценности проектной деятельности для народного хозяйства страны путем исчисления ее результатов по специальным ценам, исключения налоговых трансфертов<sup>2</sup> и учета внешних эффектов (экстерналий) [Алексанов, Кошелев, 2002; Виленский, Лившиц, Смоляк, 2015], в пункте 8 Методики предписано рассчитывать эффект в смежных отраслях и социальной сфере простым умножением «эффекта в туристской сфере» на мультипликатор 1,2.

Пункт 8 Методики начинается предложением, которое свидетельствует о полном непонимании сути оценки и смысла показателей проектной эффективности: «С учетом большого количества инвестиционных проектов, предполагаемых для включения в Программу, а также предварительного характера проработки большинства из них показатели эффективности Программы определяются на основе оценок сроков окупаемости отдельных проектов с учетом их удельного веса в об-

щих расходах». Авторы при всем своем опыте оценки инвестиционных проектов не смогли представить, как можно выполнить это указание. Эту фразу сложно прокомментировать. Во-первых, почему составители данной Методики считают, что срок окупаемости легче определить на предварительном этапе проработки проекта, если окупаемость определяется ровно *на тех же денежных потоках*<sup>3</sup>, что и чистый дисконтированный доход? Во-вторых, совершенно не понятно, что же будут показывать некие «показатели эффективности Программы», если их определять «на основе сроков окупаемости отдельных проектов с учетом их удельного веса в общих расходах».

В пунктах 9–11 говорится о бюджетной эффективности Программы. Сначала определяется, что в ее основу закладывается оценка «*ежегодных* чистых бюджетных доходов», под которыми здесь понимается *превышение* доходов всей бюджетной системы РФ от реализации Программы над всеми ее расходами по финансированию мероприятий Программы. Кажется несколько нереалистичным, что речь идет сразу о превышении доходов над расходами, причем как будто бы для *каждого* года. Ведь инвестиции обычно предполагают сначала затраты, а затем возврат в течение длительного времени<sup>4</sup>. Но затем практически такой же текст повторяется в пункте 11: «чистый бюджетный доход ... отражает бюджетный эффект *в каждом году* в виде *превышения* прогнозируемых доходов бюджетов всех уровней над бюджетными расходами на реализацию Программы». В пункте 10 приводится формула дисконтирования чистого бюджетного дохода для одного года. Во втором абзаце пункта 11 все же говорится об интегральном эффекте как сумме дисконтированных годовых эффектов. В третьем абзаце вводится приемлемый срок окупаемости – не выше 12 лет<sup>5</sup>. А после этого в четвертом абзаце вдруг объявляется: «Рассчитываемый показатель бюджетной эффективности Программы характеризует степень финансового участия государства в реализации Программы». Поясняется, что это отношение бюджетных ассигнований к суммарным затратам на всю Программу из всех источников финансирования, и оно не должно превышать 0,31<sup>6</sup>. Очевидны явные противоречия в тексте, которые сложно рационально истолковать. Так и остается неизвестным, что же считать бюджетной эффективностью согласно данной Методике: то ли «ежегодное превышение», то ли срок окупаемости для интегрального эффекта за все годы, то ли коэффициент участия государства.

В пунктах 12–14 речь идет об определении коммерческой эффективности. Здесь уже более последователь-

<sup>3</sup> Или, в общем случае, это выраженные в денежных единицах потоки выгод и затрат.

<sup>4</sup> При этом вполне реальна ситуация, когда бюджетные вложения могут иметь гораздо более длительный срок окупаемости, выходящий за горизонт планирования отдельного проекта или программы.

<sup>5</sup> Хотя в абзаце 12 раздела VI установлен срок 6 лет.

<sup>6</sup> Напомним, что в абзаце 12 раздела VI этот коэффициент устанавливается равным 0,26.

<sup>1</sup> Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание. М.: Экономика, 2000.

<sup>2</sup> Бюджетные эффекты при таком подходе вообще не участвуют в определении общественной ценности.

но изложена в целом верная методика<sup>1</sup>: чистый доход – это разница (а не превышение), основной показатель – интегральный эффект как сумма за весь расчетный период<sup>2</sup> дисконтированных чистых доходов. Также требуется определить дисконтированный индекс доходности и срок окупаемости. Задается ставка дисконта и приемлемый срок окупаемости, составляющий не более 15 лет<sup>3</sup>.

Завершает Методику пункт 15, в котором речь идет об определении общественной эффективности. В первом абзаце говорится, что «производится экспертная и статистическая оценка суммарных общественных доходов – денежных потоков, отражающих увеличение валового внутреннего продукта страны за счет реализации проектов создания и модернизации туристских комплексов». Не очень понятно, что подразумевается под «экспертной и статистической» оценкой, так как в абзаце втором предложено под общественной эффективностью понимать сумму интегральных коммерческого и бюджетного эффектов Программы (зачем-то еще раз приведенных к году начала, ведь эти эффекты уже были определены как сумма дисконтированных чистых доходов).

А вот третий абзац пункта 15 провозглашает: «Основным показателем общественной эффективности Программы станет интегральный приведенный общественный эффект от реализации мероприятий Программы, рассчитанный как сумма дисконтированных годовых общественных эффектов с учетом мультипликативного эффекта в смежных отраслях экономики и социальной сфере». Создается впечатление, что предлагается уже в третий раз продисконтировать. В результате не очень понятно, какую величину или величины надо умножать на коэффициент-мультипликатор, чтобы учесть мультипликативный эффект. Скорее всего, надо обратиться к пункту 8, в котором говорится, что этот эффект принимается равным 20% от «эффекта в туристской сфере», но какие именно эффекты имелись в виду – один ли коммерческий или он же в сумме с бюджетным – не уточняется.

Отдельным важным экономическим вопросом остается значение мультипликатора туристской отрасли [Рухманова, Васильчук, 2017]. Оно должно выводиться из статистических наблюдений за данной отраслью и смежными отраслями в стране и ее регионах [Статистика туризма, 2014]. Это весьма непростая задача для всего мира [Вахрамеева и др., 2016]. Однако в международной практике уже успешно решают эту задачу с помощью ведения так

<sup>1</sup> Если отвлечься от некоторых терминологических неточностей: например, говорится о «чистом операционном доходе», в то время как описывают чистый денежный поток от всех видов деятельности; при этом определяется, что «чистый операционный доход» отражает «темпы роста объема платных туристских услуг ...», что есть явная ошибка, так как доход – это абсолютная величина в денежных единицах, а темп роста – относительная.

<sup>2</sup> Только остается вопрос, как предприниматели – участники мероприятий Программы будут рассчитывать свои коммерческие проекты до 2030 г.

<sup>3</sup> Хотя в абзаце 11 раздела VI установлен срок 13 лет.

называемого Вспомогательного счета туризма<sup>4</sup> по методике Всемирной туристской организации – IRTS-2008<sup>5</sup>.

Программа в своей методической части не предполагает использование международно признанной системы статистических показателей и пока не предусматривает как отдельную и важную задачу развитие системы сбора данных в области туризма и тесно связанных с ним областях.

## ФАКТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКОМ ТУРИЗМЕ

Со времени начала выполнения Программы прошло более 7 лет, так что можно оценить изменения, которые произошли в туристской отрасли России. Ниже представлено проведенное авторами сопоставление по индикаторам и показателям, предусмотренным в Программе для всей страны (табл. 4). Их нумерация такая же, как в Приложении № 1 к Программе. Изменение показателя размера инвестиций в основной капитал коллективных средств размещения (п. 4) в данном сопоставлении не рассматривалось, так как он не является показателем эффективности, а представляет собой затраты, эффективность которых и нужно измерять. В табл. 4 используется аббревиатура КСР – коллективные средства размещения. Источники фактических показателей для 2017 г.: сайты Росстата ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) и Единой межведомственной информационно-статистической системы – ЕМИСС ([www.fedstat.ru](http://www.fedstat.ru)). Все значения для базового года указаны в соответствии с Программой, кроме показателя 6, приведенного по фактическим данным статистики за 2010 г. Фактические данные представлены в табл. 4 с округлением. Все расчеты выполнены авторами.

Сопоставление плановых и фактических приростов для 2017 г. выявляет весьма благополучную картину по достижению целевых значений индикаторов и показателей Программы для всей страны. Однако данные показатели не отражают эффектов от конкретных мероприятий.

Наряду с этим авторы предлагают оценить фактическое состояние дел, используя данные ЮНВТО и выбрав в качестве показателей «число посещений иностранными туристами» нашей страны и «доход от въездного туризма» [Александрова, 2016].

В 2010 г. Российская Федерация находилась на 11-м месте в мире по числу посещений туристами из-за рубежа (22,3 млн посещений)<sup>6</sup>. Казалось бы, достижение цели «войти в десятку» (например, по данному показателю) вполне возможно. Однако в 2017 г. по этому показателю РФ, хотя и добавила более 9%, в рейтинге опустилась на 16-е место (24,4 млн). Россию обогнали страны, нарас-

<sup>4</sup> Вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа, 2008 год. Издание Организации Объединенных Наций. Люксембург, Мадрид, Нью-Йорк, Париж, 2010. URL: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_80rev1r.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_80rev1r.pdf).

<sup>5</sup> IRTS – The International Recommendations for Tourism Statistics. Международные рекомендации по статистике туризма, 2008 год. Издание Организации Объединенных Наций. Мадрид и Нью-Йорк, 2010. URL: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1r.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1r.pdf).

<sup>6</sup> Рассчитано авторами по данным ЮНВТО для 2017 г.: Tourism Highlights: 2018 Edition. August 2018. URL: [www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876). Pp. 15–19.



Таблица 4 – Плановые и фактические изменения значений целевых индикаторов и показателей Программы на 2017 г.

Целевые индикаторы и показатели	Единица измерения	2010 (базовый период)	План		Факт		Плановый прирост для 2018 г., %
			2017	Прирост, %	2017	Прирост, %	
1. Численность граждан РФ, размещенных в КСР	млн чел.	29,1	34,5	18,6	53,6	84,2	20,3
2. Численность иностранных граждан, размещенных в КСР	млн чел.	3,6	8	122,2	8,03	123,0	140,3
3. Площадь номерного фонда КСР	тыс. кв. м	14 110	15 939	13,0	19 450	37,8	14,8
5. Количество койко-мест в КСР	тыс. ед.	1 278	1 431	12,0	2 168	69,6	13,6
6-п. Количество лиц, работающих в КСР, по Программе	тыс. чел.	520	566	8,8			10,3
6-ф. Количество лиц, работающих в КСР, по статистике	тыс. чел.	394			493	25,1	10,3
7. Количество лиц, работающих в туристских фирмах	тыс. чел.	41	47	14,6	47,23	15,2	17,1
8. Объем платных туристских услуг, оказанных населению	млрд р.	88	167	89,8	166,5	89,2	102,3
9. Объем платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения	млрд р.	115	207	80,0	219	90,5	91,7

тившие за эти 7 лет турпоток из-за рубежа на 34, 39 и даже на 233% (Япония).

По доходам от въездного туризма положение РФ заметно ниже – 29-е место в 2010 г. и 34-е в 2017 г., хотя и имеется незначительный рост – на 1,7%.

В разделе I «Характеристика проблемы...» было предложено ориентироваться на рейтинг Всемирного экономического форума<sup>1</sup> (далее – Форум) для приближения к стратегической цели: повышению туристической привлекательности РФ [Popescu et al., 2018]. Предполагается, что потенциально Россия может войти в десятку лидеров к 2020 г.<sup>2</sup> Рассмотрим, как изменилась позиция нашей страны относительно данных 2009 г., к которым обращалась Программа во время ее создания. Отчет Форума «Конкурентоспособность туризма и путешествий»<sup>3</sup> публикуется с 2007 г. раз в два года. Последний рейтинг относится к 2017 г. и охватывает 136 стран. Рейтинг выводится из оценки 14 комплексных индексов, которые составляют 4 группы: «Общая обстановка в стране» (Enabling Environment), «Политика и условия в области туризма» (T&T Policy and Enabling Conditions), «Инфраструктура» (Infrastructure), «Природные и культурные достопримечательности» (Natural and Cultural Resources).

В 2009 г. Россия была на 59-м месте в данном рейтинге, а к 2017 г. поднялась на 43-е место, хотя другие страны нарастили число иностранных туристов гораздо больше. Постараемся выявить, за счет чего произошел рост.

Сравним системы показателей 2009 и 2017 гг. Структура и методика подсчета рейтинга за прошедшее время

изменились. Некоторые показатели, входившие в расчет, исчезли, появились новые, заметная часть была переформулирована. Вследствие этого осуществлять прямое сопоставление позиции России в 2009 и в 2017 гг. возможно только по тем показателям, которые сохранили преемственность. Кроме того, если старый рейтинг демонстрирует по каждому параметру позицию страны в общем списке, то новый – еще и абсолютную величину оценки каждого параметра<sup>4</sup>.

Наша страна имеет традиционно сильные позиции по нескольким показателям: в 2017 г. по «Количеству природных объектов Всемирного наследия» мы находились на 4-м месте в мире, по «Числу объектов культурного наследия» – на 11-м. Но за прошедшее время эти показатели почти не изменились, так что их величина не могла повлиять на положение страны в рейтинге.

Большинство значений показателей России, доступных для сравнения в 2009 и 2017 гг., имеют небольшие отличия, несущественно влияющие на итоговый рейтинг. Относительно резкие изменения были отмечены по следующим показателям **в сторону ухудшения** позиции России<sup>5</sup>: «Концентрация вредных веществ», «Доступ к улучшенной санитарии», «Доступ к улучшенной питьевой воде», «Качество дорог», «Наличие крупных компаний по прокату автомобилей», «Практика найма и увольнения», «Охраняемые природные районы».

**В сторону улучшения** позиции России изменились показатели<sup>6</sup>: «Время необходимое для старта бизнеса»,

<sup>4</sup> Итоговые оценки принимают значения от 1 до 7.

<sup>5</sup> Курсивом выделены показатели с самыми существенными изменениями.

<sup>6</sup> Не следует обольщаться и считать каждое улучшение чем-то выдающимся, зачастую речь идет о подъеме в рейтинге, например, со 120-го на 90-е место.

<sup>1</sup> The World Economic Forum. URL: www.weforum.org.

<sup>2</sup> Раздел I, абзацы 18, 19.

<sup>3</sup> The Travel & Tourism Competitiveness Report. URL: www.weforum.org/reports.

«Устойчивость развития индустрии туризма», «Затраты бизнеса в связи с криминальной составляющей», «Внимание правительства к туризму», «Эффективность маркетинга», «Качество инфраструктуры воздушного транспорта», «Плотность аэропортов», «Качество железнодорожной инфраструктуры», «Число банкоматов», «Число пользователей Интернета», «Паритет покупательной способности», «Уровни цен на топливо», «Индекс цен на отели», «Численность получающих начальное образование», «Численность получающих среднее образование», «Простота найма иностранной рабочей силы», «Число стадионов». Можно упомянуть также недавно введенный показатель, положительно сказавшийся на рейтинге нашей страны, – «Незаболеваемость малярией», по которому мы заняли первое место.

Из данного обзора видно, что заметная часть изменений показателей вызвана общей политической и экономической обстановкой в стране, в частности изменением курса рубля. По всей видимости, благоприятно повлияла на показатели страны подготовка к Зимней Олимпиаде 2014 г. и Чемпионату мира по футболу 2018 г.; оказало влияние техническое и финансовое развитие. Показатель «Внимание правительства к туризму» возрос вследствие принятия самой Программы. Но среди показателей, влияющих на рейтинг в мире, очень мало тех, которые бы напрямую были связаны с целевыми индикаторами Программы. Например, строительство дорог к объектам-кластерам по Программе вряд ли способно изменить показатель «Плотность дорог» в нашей стране.

Итак, можно сделать вывод, что Программа не нацелена напрямую на достижение заявленного в ней стратегического направления. Возможно, более действенным было бы сосредоточиться на достижении конкретных целей, имеющих очевидные числовые показатели и несущих ощутимую общественную пользу для россиян.

Также нельзя отрицать важность повышения международного имиджа, для которого положение в общепризнанных рейтингах играет существенную роль. Имеет смысл изучить подробнее структуру рейтинга ВЭФ и выявить показатели, на которые можно повлиять в рамках управления данной отраслью. Задача выработки мероприятий и измерения результатов их реализации в различных аспектах тем более актуальна, что в настоящее время готовится следующая Федеральная целевая программа по развитию внутреннего и въездного туризма на 2019–2025 гг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы работы проанализировали Федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» и обнаружили многочисленные недостатки в формулировках целей, задач, планируемых результатов и способов их измерения. Особенно печально обстоит дело с изложенной

в Программе Методикой, по всей видимости, в процессе ее написания и в оценке включаемых в нее проектов мнение специалистов не было учтено. Приходится констатировать, что текст, входящий в законодательную базу, не был должным образом проверен на непротиворечивость и не проходил соответствующей экспертизы.

Учитывая то, что большая часть срока реализации Программы позади, авторы взяли на себя смелость сделать некоторые предварительные оценки хода ее выполнения. Очевидно, что составители Программы зависели ожидания относительно возможных результатов и затем несколько раз их корректировали для большей реалистичности.

Проведенный анализ способов управления в туристской сфере на примере Федеральной целевой программы позволил сделать следующие выводы.

1. К созданию программ и методических документов необходимо привлекать специалистов. Тексты правительственных документов следует вычитывать, проверять на непротиворечивость, а также подвергать заключительной экспертизе.

2. Цель Программы сформулирована некорректно. Не указано, каким образом фиксировать ее достижение. Если принять за критерий упоминание о месте страны в рейтинге Всемирного экономического форума, то также остается неясным, что считать конечным результатом (говорится о желательном достижении 10-го места к 2020 г., а этот год выходит за временные рамки Программы).

3. Принципы измерения реализации Программы недостаточно проработаны: выполнение измеряется индикаторами и показателями по данным Росстата для всей страны, при этом не выделены эффекты от самих проектов и мероприятий по Программе.

4. Введение в число показателей эффективности размера инвестиций в основные средства мест коллективного размещения нарушает принцип измерения результатов, так как инвестиции – это затратная часть, эффективность которых и требовалось бы измерить.

5. Численные показатели для измерения основных результатов недостаточно конкретизированы и малоинформативны.

6. В Программе отсутствуют как четкая формулировка при постановке задач (задачи 2 и 3), так и принципы оценки конкретных результатов.

7. Методика в Программе содержит многочисленные ошибки, вследствие чего она не может быть применена, так как по факту таковой не является.

8. Необходимо уделить внимание не только развитию статистики туризма, но и сбору информации о результатах конкретных проектов в рамках Программы.

9. Требуется научно обоснованные разработки для грамотного измерения степени выполнения как отдельных задач, так и государственных программ в целом. ■

## Источники

- Александрова А.Ю. (2017). География туристских потоков в Российской Федерации: статистика, тренды, проблемы // Наука. Инновации. Технологии. № 1. С. 95–108.
- Александрова А.Ю. (2014). Новейшее представление о сфере туризма как системе // Современные проблемы сервиса и туризма. № 1. С. 24–38.
- Александрова А.Ю. (2016). Типология стран мира по уровню развития международного туризма // География и природные ресурсы. № 1. С. 14–22.
- Александрова А.Ю., Аигина Е.В. (2016). Туристский вектор в актуализации культурного наследия // Современные проблемы сервиса и туризма. Т. 10. № 2. С. 19–28.
- Александрова А.Ю., Владимиров Ю.Л. (2016). Особенности создания туристских кластеров в России (на примере Вологодской области) // Современные проблемы сервиса и туризма. Т. 10. № 1. С. 47–58.
- Алексанов Д.С., Кошелев В.М. (2002). Экономическая оценка инвестиций. М.: Колос-Пресс.
- Безруких В.А., Антоненко О.В., Костренко О.В., Авдеева Е.В., Коротков А.А. (2016). Горно-таежные леса Восточного Саяна как потенциал природно-ориентированного туризма (в пределах Красноярского края) // Хвойные бореальной зоны. Т. 34. № 5–6. С. 266–269.
- Бибяева А.Ю. (2018). Эстетический потенциал ландшафтов Прибайкалья как фактор развития туризма // Современные проблемы сервиса и туризма. Т. 12. № 3. С. 87–96.
- Болдырева С.Б., Бадаев Б.В. (2015). Маркетинговый анализ состояния туристской отрасли и перспективы развития сельского туризма в Республике Калмыкия // Экономика и предпринимательство. № 11-1(64). С. 293–297.
- Бочарова И.Е., Орлова Е.Р., Мельник Е.П. (2015). Роль туристической отрасли в экономике России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 11. № 28(313). С. 2–9.
- Вахрамеева М.В., Розанова Т.П., Салин В.Н., Шпаковская Е.П. (2016). Международные стандарты формирования системы показателей статистики туризма // Журнал правовых и экономических исследований. № 3. С. 95–103.
- Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. (2015). Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. 5-е изд. М.: Поли Принт Сервис.
- Ивушкина Е.Б., Кушнир И.Б., Дегтярева Т.В., Самоделов А.Н. (2016). К вопросу о поиске новых форм и способов вовлечения субъектов туристской отрасли в процесс развития внутреннего туризма // Экономические и гуманитарные исследования регионов. № 4. С. 55–60.
- Маркова Ю.А. (2010). Туризм в горнозаводской зоне Урала. Повышение конкурентоспособности туристской отрасли в процессе диверсификации экономики моногородов // Российское предпринимательство. № 6-1. С. 171–175.
- Рухманова Н.А., Васильчук Е.С. (2017). Проблемы и направления комплексной оценки стратегических перспектив туризма в регионе // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. № 1(49). С. 59–64.
- Статистика туризма: учебник / под ред. А.Ю. Александровой. М.: Федеральное агентство по туризму, 2014.
- Battistella C., Cagnina M.R., Cicero L., Preghenella N. (2018). Sustainable Business Models of SMEs: Challenges in Yacht Tourism Sector. *Sustainability*, vol. 10(10), Art. No. 3437.
- Buletova N.Ye., Gorelova I.V., Golomanchuk A.V., Orlova E.R. (2015). New Interaction Paradigm of Ecological, Social and Economic Structures of Human Activity. *Экономика региона*, no. 2, pp. 59–71.
- Ibanescu B.C., Stoleriu O.M., Munteanu A., Iatu C. (2018). The Impact of Tourism on Sustainable Development of Rural Areas: Evidence from Romania. *Sustainability*, vol. 10(10), Art. No. 3529.
- Ozturk I. (2016). The Relationships among Tourism Development, Energy Demand, and Growth Factors in Developed and Developing Countries. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, vol. 23(2), pp. 122–131.
- Popescu D., Oehler-Sincai I.M., Bulin D., Tanase I.A. (2018). CEE-16: A Cluster Analysis Based on Tourism Competitiveness and Correlations with Major Determinants. *Amfiteatru Economic*, vol. 20, Special Issue 12, pp. 833–853.
- Rodella I., Corbau C., Simeoni U., Utizi K. (2017). Assessment of the Relationship between Geomorphological Evolution, Carrying Capacity and Users' Perception: Case Studies in Emilia-Romagna (Italy). *Tourism Management*, vol. 59, pp. 7–22.

## Информация об авторах

**ВЕРШИННИНА Анна Владиленовна**

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник. **Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук (ФИЦ ИУ РАН)** (119333, РФ, г. Москва, ул. Вавилова, 44, корп. 2). E-mail: anna-ver@mail.ru

**ОРЛОВА Елена Роальдовна**

Доктор экономических наук, профессор, руководитель отдела. **Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук (ФИЦ ИУ РАН)** (119333, РФ, г. Москва, ул. Вавилова, 44, корп. 2). E-mail: orlova@isa.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-2

## The tourism industry in Russia: Problems of public administration

Anna V. VERSHININA, Elena R. ORLOVA

**Abstract.** The paper examines national methods for regulating the Russian tourism industry and uses the case study of the Federal target-oriented program “The Development of Domestic and Inbound Tourism in the Russian Federation (2011–2018)”. The methodological basis relies on the provisions of the theory and practice of management by objectives in the public sector. During the study, the authors apply a wide spectrum of quantitative and qualitative analysis methods, as well as the retrospective, structural-functional and system-based approaches. We attempt to evaluate the progress and preliminary results of the implementation of the Program based on state statistics and the data provided by the Federal Treasury and the Federal Agency for Tourism. The results obtained show that the Program’s initial performance indicators were inflated and later subject to repeated revision. The authors conclude that the method for the Program’s efficiency’s evaluation uses indicators that do not correlate with each other; for example, investment in fixed assets is an indicator representing an outdated and cost-intensive approach to performance evaluation. The study proves that due to violations of the algorithms of economic calculations, the method for evaluating socio-economic efficiency proposed in the Program is inapplicable. We deduce that the Program is sketchy and poorly developed and it is necessary to involve academic and practical experts to introduce legislation in the field of planning and assessing large-scale events. It is of importance to undertake further research on developing methods for evaluating social and multiplicative effects in the tourism industry, to improve economic measurement methods in this integrated economic area and evaluate the performance of the Program at the end of 2018.

**Keywords:** tourism industry, government program, productivity, efficiency evaluation, project.

**JEL Classification:** L83, O22, H54

**Acknowledgments.** The article is prepared under financial support of the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the frames of scientific projects № 16-06-00098 “System-Based Analysis, Modelling and Evaluation of the Investment Potential of Russia’s Economic Industries (the Case of the Tourism Industry)” and № 17-06-00058 “Analysis of Problems of Russian Innovation Projects Evaluation Allowing for Industry-Related and Territorial Specifics”.

**Paper submitted:** December 6, 2018.

**For citation:** Vershinina A.V., Orlova E.R. (2019). The tourism industry in Russia: Problems of public administration. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 16–27. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-2.

### References

- Aleksandrova A.Yu. (2017). Geografiya turistskikh potokov v Rossiyskoy Federatsii: statistika, trendy, problemy [Geography of tourist flows in the Russian Federation: statistics, trends, problems]. *Nauka. Innovatsii. Tekhnologii – Science. Innovation. Technology*, no. 1, pp. 95–108.
- Aleksandrova A.Yu. (2014). Noveyshee predstavlenie o sfere turizma kak sisteme [The latest insight into the sphere of tourism as a system]. *Sovremennye problemy servisa i turizma – Service, Tourism: Current Challenges*, no. 1, pp. 24–38.
- Aleksandrova A.Yu. (2016). Tipologiya stran mira po urovnyu razvitiya mezhdunarodnogo turizma [Typology of the countries of the world in terms of the international tourism development]. *Geografiya i prirodnye resursy – Geography and Natural Resources*, no. 1, pp. 14–22.
- Aleksandrova A.Yu., Aigina E.V. (2016). Turistskiy vektor v aktualizatsii kul’turnogo naslediya [Tourist vector in the actualisation of cultural heritage]. *Sovremennye problemy servisa i turizma – Service, Tourism: Current Challenges*, vol. 10, no. 2, pp. 19–28.
- Aleksandrova A.Yu., Vladimirov Yu.L. (2016). Osobennosti sozdaniya turistskikh klasterov v Rossii (na primere Vologodskoy oblasti) [Specifics of the tourist clusters’ creation in Russia (case of Vologda oblast)]. *Sovremennye problemy servisa i turizma – Service, Tourism: Current Challenges*, vol. 10, no. 1, pp. 47–58.
- Aleksanov D.S., Koshelev V.M. (2002). *Ekonomicheskaya otsenka investitsiy* [Economic assessment of investments]. Moscow: Kolos-Press Publ.
- Bezrukikh V.A., Antonenko O.V., Kostrenko O.V., Avdeeva E.V., Korotkov A.A. (2016). Gorno-taehzhnye lesa Vostochnogo Sayana kak potentsial prirodno-orientirovannogo turizma (v predelakh Krasnoyarskogo kraya) [Mountain-taiga forests of Eastern Sayan as a potential for nature-oriented tourism (within the territory of Krasnoyarsk kray)]. *Khvoynye borealnoy zony – Coniferous Boreal Zones*, vol. 34, no. 5–6, pp. 266–269.
- Bibaeva A.Yu. (2018). Esteticheskiy potentsial landshaftov Pribaykal’ya kak faktor razvitiya turizma [Aesthetic potential of landscapes of the Baikal region as a factor in the development of tourism]. *Sovremennye problemy servisa i turizma – Service, Tourism: Current Challenges*, vol. 12, no. 3, pp. 87–96.
- Boldyreva S.B., Badaev B.V. (2015). Marketingovyy analiz sostoyaniya turistskoy otrasli i perspektivy razvitiya sel’skogo turizma v Respublike Kalmykiya [Marketing analysis of the tourism industry and prospects for the development of rural tourism in the Republic of Kalmykia]. *Ekonomika i predprinimatelstvo – Economy and Entrepreneurship*, no. 11-1(64), pp. 293–297.
- Bocharova I.E., Orlova E.R., Melnik E.P. (2015). Rol’ turistskoy otrasli v ekonomike Rossii [The role of the tourism industry in the Russian economy]. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost’ – National Interests: Priorities and Security*, vol. 11, no. 28(313), pp. 2–9.
- Vakhrameeva M.V., Rozanova T.P., Salin V.N., Shpakovskaya E.P. (2016). Mezhdunarodnye standarty formirovaniya sistemy pokazateley statistiki turizma [International standards for the formation of a system of tourism statistics]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy – Journal of Legal and Economic Studies*, no. 3, pp. 95–103.
- Vilenskiy P.L., Livshits V.N., Smolyak S.A. (2015). *Otsenka effektivnosti investitsionnykh projektov: teoriya i praktika* [Evaluating the effectiveness of investment projects: Theory and practice]. Moscow: Poli Print Servis Publ.

Ivushkina E.B., Kushnir I.B., Degtyareva T.V., Samodelov A.N. (2016). K voprosu o poiske novykh form i sposobov vovlecheniya sub'yektov turistskoy otrasli v protsess razvitiya vnutrennego turizma [On finding new forms and ways of involving the subjects of the tourist industry in the process of developing domestic tourism]. *Ekonomicheskie i gumanitarnye issledovaniya regionov – Economical and Humanities Researches of the Regions*, no. 4, pp. 55–60.

Markova Yu.A. (2010). Turizm v gornozavodskoy zone Urala. Povyschenie konkurentosposobnosti turistskoy otrasli v protsesse diversifikatsii ekonomiki monogorodov [Tourism in the mining zone of the Urals. Improving the competitiveness of the tourism industry in the process of diversification of the economy of single-industry cities]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo – Russian Entrepreneurship*, no. 6-1, pp. 171–175.

Rukhmanova N.A., Vasilchuk E.S. (2017). Problemy i napravleniya kompleksnoy otsenki strategicheskikh perspektiv turizma v regione [Problems of and directions for integrated assessment of the strategic prospects for tourism in the region]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regionalnoe prilozhenie – Modern Science-Intensive Technologies. Regional Application*, no. 1(49), pp. 59–64.

Aleksandrova A.Yu. (ed.) *Statistika turizma* [Tourism statistics]. Moscow: Federal Tourism Agency, 2014.

Battistella C., Cagnina M.R., Cicero L., Preghenella N. (2018). Sustainable Business Models of SMEs: Challenges in Yacht Tourism Sector. *Sustainability*, vol. 10(10), Art. No. 3437.

Buletova N.Ye., Gorelova I.V., Golomanchuk A.V., Orlova E.R. (2015). New Interaction Paradigm of Ecological, Social and Economic Structures of Human Activity. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, no. 2, pp. 59–71.

Ibanescu B.C., Stoleriu O.M., Munteanu A., Iatu C. (2018). The Impact of Tourism on Sustainable Development of Rural Areas: Evidence from Romania. *Sustainability*, vol. 10(10), Art. No. 3529.

Ozturk I. (2016). The Relationships among Tourism Development, Energy Demand, and Growth Factors in Developed and Developing Countries. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, vol. 23(2), pp. 122–131.

Popescu D., Oehler-Sincai I.M., Bulin D., Tanase I.A. (2018). CEE-16: A Cluster Analysis Based on Tourism Competitiveness and Correlations with Major Determinants. *Amfiteatru Economic*, vol. 20, Special Issue 12, pp. 833–853.

Rodella I., Corbau C., Simeoni U., Utizi K. (2017). Assessment of the Relationship between Geomorphological Evolution, Carrying Capacity and Users' Perception: Case Studies in Emilia-Romagna (Italy). *Tourism Management*, vol. 59, pp. 7–22.

#### Information about the authors

##### Anna V. VERSHININA

Cand. Sc. (Econ.), Sr. Researcher. **Federal Research Center «Computer Science and Control» of the Russian Academy of Sciences (FRC CSC RAS)** (44 Vavilova St., building 2, Moscow, 119333, Russia). E-mail: anna-ver@mail.ru

##### Elena R. ORLOVA

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Department. **Federal Research Center «Computer Science and Control» of the Russian Academy of Sciences (FRC CSC RAS)** (44 Vavilova St., building 2, Moscow, 119333, Russia). E-mail: orlova@isa.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-3

## Evaluation of state support programs for small business: A regional aspect

Mariya V. PODSHIVALOVA, Irina S. PYLAEVA, Nadezhda N. KUZMINA

**Abstract.** This paper aims to evaluate SME support programs in the context of institutional theory. The methodological basis of the study is the theory of transaction costs, which makes it possible to develop the theoretical aspects of evaluating the effectiveness of state programs by including a new factor in the analysis, i.e. various types of the funds recipients' transaction costs. The authors raise question about the effectiveness of the applied entrepreneurship support programs using the case study of Chelyabinsk and Chelyabinsk region. We analyse the main requirements to applicants, time costs for obtaining subsidies, as well as feedback indicators. On the one hand, we reveal that government bodies impose strict requirements for applicants. On the other hand, the demand for government financial support from SMEs is low. The researchers assess transaction costs of subsidies recipients by transforming time costs into financial costs and conclude that the level of SME transaction costs when submitting applications is insignificant. The main reason behind SME's reluctance to participate in the tender for the allocation of budget funds is a high level of transaction costs of a different nature, that is losses associated with stepping out of the "shadow" when providing information for authorities. The practical application of the results is aimed at improving the adequacy of methods for evaluating the effectiveness of SME support programs for the institutional constraints of the Russian small business.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, supporting program, transaction costs, institutional approach, SME finance.

**JEL Classification:** H50, E26, O17

**Financing:** The work was supported by Act of the Government of the Russian Federation No. 211, contract No. 02.A03.21.0011.

**Paper submitted:** November 15, 2018.

**For citation:** Podshivalova M.V., Pylaeva I.S., Kuzmina N.N. Evaluation of state support programs for small business: A regional aspect. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 1, pp. 28–39. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-3.

### INTRODUCTION

Access to financing is one of the most serious problems for small businesses, not only in Russia, but also in European countries. According to the European Central Bank, access to financing is a pressing problem for 61% of SME in Greece, 50% in Spain, 50% in Italy, 40% in Portugal<sup>1</sup>. The immediacy of the problems of SME external fund raising is documented by empirical studies around the world [Anderson, Kegels, 1997; Castillo, Mora-Valencia, Perote, 2018; Guinness, Hogan, Powell, 2018; Leonidou, Paliawadana, Theodosiou, 2011; Rupeika-Apoga, 2014; Tülüce, Doğan, 2014; Uesugi, Sakai, Yamashiroc, 2010]. José A. Castillo et al. [2018] find that moral hazard affects default probability of SMEs with collateralized loans. The study by Moreira [2016] that covered 327 SME shows the importance of a firm's normal liquidity for its growth. Rupeika-Apoga [2014] proposes tools for determining financing needs for SMEs using the example of the Baltic States. The study highlights "the need to support the design and evaluation of policy measures and to monitor the implications of financial reforms on SMEs' access to finance". Tülüce and Doğan [2014] prove the importance of foreign direct investment (FDI) in the development of SME. The study of small firms' needs for financing from the standpoint of the institutional approach is presented in [Beck, Demirgüç-Kunt, Maksimovic, 2008; Beck et al., 2006; Bondareva, Zatrochová, 2014; Budina, Garretsen, de Jong, 2000; Gros, Suhrcke, 2000; Peachey, Roe, 2004; Wonglimpiyarat, 2016] using the case study of various countries. However, it is worth noting that, in general, it is rare for foreign researchers to analyse state support as a significant source of SME funding.

The positive effect of the SME government support programs has been proven by numerous researchers [Alvarez, 2004; Cansino et al., 2013; Francis, Collins-Dodd, 2004; Freixanet, 2012; Gençtürk, Kotabe, 2001; Jalali, 2012; Lederman, Olarreaga, Zavala, 2016; Leonidou, Paliawadana, Theodosiou, 2011]. In the context of the crisis and poor availability of loans for SME, the role of government support is growing substantially. Prelipcean and Boscoianu [2014] offer governments to respond more actively to the financing constraints faced by SMEs. These are both traditional programs of guaranteed loans, direct lending, microfinance, and new innovative schemes.

Budgetary financing, although a key factor in support programs, is not sufficient. In the structure of such programs, the traditionally substantial role belongs to consulting support. Training, recruiting and R&D are generally more important for typical SMEs than for larger companies [Wilthagen, 2012]. As a result, free access to various types of consulting support, including marketing and the development of business strategies, is especially pertinent for these firms. This point has an evidence base not only in Russian [Ilyasova, 2015], but also European [Mrva, Stachová, 2014] and Asian [Aykan, Aksoylu, Sönmez, 2013] studies. At the same time, the authors come to divergent conclusions about the quality of such support in their countries. According to Turkish researchers, there is a clear positive effect of such support, whereas Russian researchers stress obvious gaps in the field of marketing consulting. So, according to Sidorchuk [2012], there is a virtually complete lack of marketing support in terms of competitiveness and SME customer-oriented tendency.

Regarding the effectiveness of the existing system of government support for SME in the Russian Federation, there is some inconsistency between the conclusions of objective

<sup>1</sup> European Central Bank. (2013). Survey on the access to finance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the euro area. Available at: [www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_surveys/safe/html/index.en.html](http://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/index.en.html).

empirical studies and data of subjective statistics, i.e. surveys of managers of small and medium-sized firms. Thus, according to OPORA Russia, every fourth company participates in regional and local support programs, and most participants highly appreciate the effectiveness of these measures<sup>1</sup>. Having studied SME support in 49 regions of the Russian Federation, Buev et al. [2010] testify the absence of a statistically significant relationship between the volume of support provided by the government and the performance of small businesses. This view is supported by Basareva [2011]. Other authors [Aleshchenko, 2014; Borodushko, 2014; Klimova, 2013] come to similar conclusions about the disappointing results of the measures for stimulating small business and the contradictory nature of business development in Russia.

Thus, the relevance of the tasks to assess the measures of government support for SME is determined by not only the increasing limitation of external financing for small entrepreneurs, but also the shortcomings of the very system of budget allocation.

The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of SME state support programs from the standpoint of the institutional approach, viz. the theory of transaction costs. The task of assessing the transaction costs level of applicants for budget funds was solved using the case study of SMEs in Chelyabinsk region.

## LITERATURE REVIEW

The institutional diversity of forms of government support poses the question of their effectiveness and relevance in terms of achieving success and increasing the competitiveness of domestic SMEs [Belova, Barhatov, Pletnyov, 2016]. In the economic literature, we can find different approaches to assessing the effectiveness of government support for small businesses. According to a traditional approach, indicators characterizing the share of small enterprises are used as indicators of feedback: in the total number of enterprises, total turnover, tax revenues, GRP formation and the employed in small enterprises of the total number of employees [Bykova, 2014].

Balekin [2010] suggests assessing the effectiveness of allocated funds to support small businesses according to the effect that the allocated funds produced, based on the following feedback indicators: the number of small businesses; the number of employees in small enterprises; the volume of investment in fixed assets of small enterprises; turnover of small enterprises; wage fund in small enterprises.

A number of economists consider it expedient to include in the analysis output indicators of budget funds spent on implementing measures to promote the development of small businesses. Dadashev et al. [2002] consider such indicators as: the ratio of the annual increase in the volume of sales to the amount of allocated budget funds for their support; the ratio of the annual increase in employee income to the amount of budget funds; the ratio of the volume of payments to the budget system and the amount of government financial support (the indicator of budget efficiency).

<sup>1</sup> Entrepreneurial climate in Russia: Index of Opora. 2012. The official site of the All-Russian public organization of small and medium business «Opora Russia». Available at: [www.opora.ru](http://www.opora.ru).

In the work by Ezhov et al. [2016], a methodology for assessing the effectiveness of government support for small businesses is developed on the basis of calculating the growth in the number of small businesses by 1 million rubles of budget subsidies using the case of long-term targeted programs for the development of small business, which makes it possible to estimate the return on funds invested in various areas of SMEs activities.

In the study by Mrva and Stachova [2014], the SME government support was assessed by means of the SME number indicators, the number of newly born enterprises, SME's contribution to employment, unemployment rate, total profit of organizations.

In 2010, the OECD Working Party on SMEs and entrepreneurship<sup>2</sup> presented an assessment of government support for small and medium-sized enterprises in the global financial crisis. The effectiveness of support measures was assessed according to subjective statistics. OECD has chosen SME investment activity as significant feedback indicators, along with the number of employees at the enterprise, the threat of bankruptcy, the availability of other (not budgetary) external sources of financing. It noteworthy that the result of this study was a rather high positive assessment of the assistance programs in the countries under review.

Cansino et al. [2013] carried out an economic evaluation of government programs to support the export of SME in Spain based on such indicators as activity, location, sales and number of employees. The analysis showed that the companies involved in the program have improved their ratio of exports to the total sales by about 10 percentage points.

In the group study of the effectiveness of export promotion programs, Francis and Collins-Dodd [2004] rely on methods of subjective statistics: according to surveys, they assess the impact of this program on competencies, strategies and performance of small firms.

An integral method that allows forming a general indicator of the effectiveness of government support for small and medium-sized businesses can be considered as a variety of the traditional approaches to assessment [Bovykina, 2013; Kremin, 2017]. According to Kremin [2017], the integral indicator should include three blocks: socio-economic performance indicators; indicators characterizing the effectiveness of small businesses and those characterizing the contribution of small business in the socio-economic development of the region. According to the author's calculations, in the period of 2008–2014 in the Russian Federation there was a decline in the integral indicator from 3.11 to 2.01, which indicated a decrease in SME effectiveness and an increase in the government's costs for supporting enterprises in this sector.

## PROBLEM STATEMENT

At first glance, the official statistics of the Russian Federation contradict the conclusions of empirical studies: despite the crisis in the economy, the number of small entrepreneurs

<sup>2</sup> OECD Working Party On SMEs And Entrepreneurship (WPSMEE). Available at: [www.oecd.org/cfe/smes/Assessment\\_Government\\_Support\\_Programmes.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/Assessment_Government_Support_Programmes.pdf).

(Fig. 1) rapidly increases (Table 1) both in Russia and Chelyabinsk region.

However, the quality of such growth remains questionable, since the criteria for classifying enterprises as SME were revised several times, and many large enterprises “split” their business in order to reduce tax burden.

Against the backdrop of the active growth in the number of SMEs, feedback indicators on support programs for this sector are of interest in the form of the number of applications filed and rejected (Table 2). Until 2017 inclusive, one SME could file several applications for tenders on different types of subsidies, starting from 2018, some changes were introduced: one subsidy to one SME.

At first glance, there is no definite tendency and dependence of the ratio of applications filed to actually granted subsidies over the years. For example, in 2017 there was a very small percentage of subsidies provided, only 28%. This is 22 subsidies out of 79 applications. In 2015, the percentage of subsidies provided was 69%, which, in numerical terms, equaled 24 pieces. Accordingly, in these years almost equal

amounts of subsidies were granted. We can conclude that the amount of subsidies granted is limited by a certain number of subsidies, but this is not the case. In 2014 and 2016, the granted subsidies and filed applications were almost twice as large as in the previous years.

Fig. 2 shows that such a rise in the number of filed applications and granted subsidies, are due to changes in the amount of funding for the municipal program. In 2014 and 2016 there were significant subsidies from the federal budget, which made it possible to conduct more tenders. In 2017, there were no subsidies at all, just as well as in 2018. Accordingly, in 2019, a small amount of subsidies is expected.

In Fig. 3, the number of filed applications is related to the number of industrial SMEs and industrial and construction SMEs<sup>1</sup> as the main “target audience” of support measures. The percentage of small entrepreneurs attempting to receive government support is extremely low in both cases (not more than 5% and 2.5%, respectively). Perhaps the per-

<sup>1</sup> Single Register of Small and Medium Enterprises. Available at: <https://rmsp.nalog.ru/search.html?mode=extended#>.

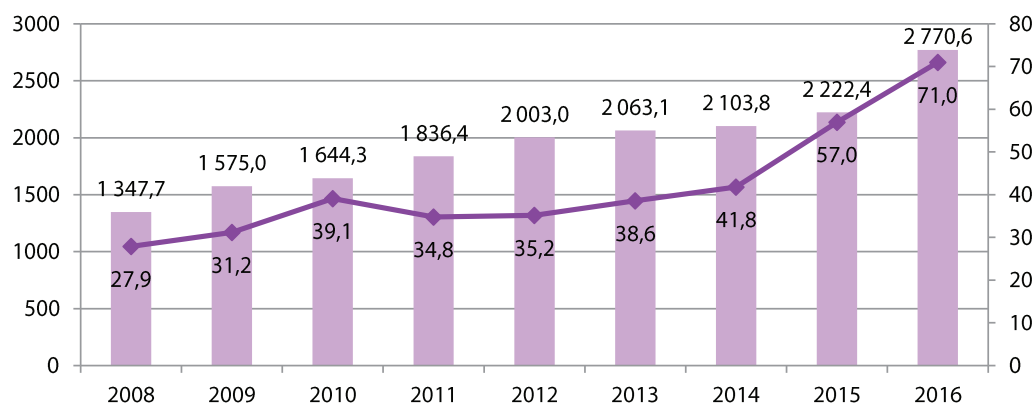


Fig. 1. The dynamics of the number of small enterprises

Note. Compiled by the authors according to the Federal State Statistics Service.

Table 1 – Dynamics of the growth rate of the small enterprises (SE) number in Russia and the Chelyabinsk region

Indicators/year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Growth rate of SE, Russia	118,5	116,9	104,4	111,7	109,1	103,0	102,0	123,3	106,8
Growth rate of SE, Chelyabinsk region	107,7	111,8	125,3	89,0	101,1	109,7	108,3	136,4	124,6

Note. Compiled by the authors according to the Federal State Statistics Service.

Table 2 – Summary data on tenders for granting subsidies to SMEs

Indicator/year	2014	2015	2016	2017
Applications filed, pieces	130	64	132	79
Applications rejected, pieces	51	20	69	57
Subsidies granted, pieces	79	24	69	22
% of rejection	39%	31%	52%	72%
% of granting	61%	69%	48%	28%

Note. Compiled by the authors according to the data of Chelyabinsk City Administration.



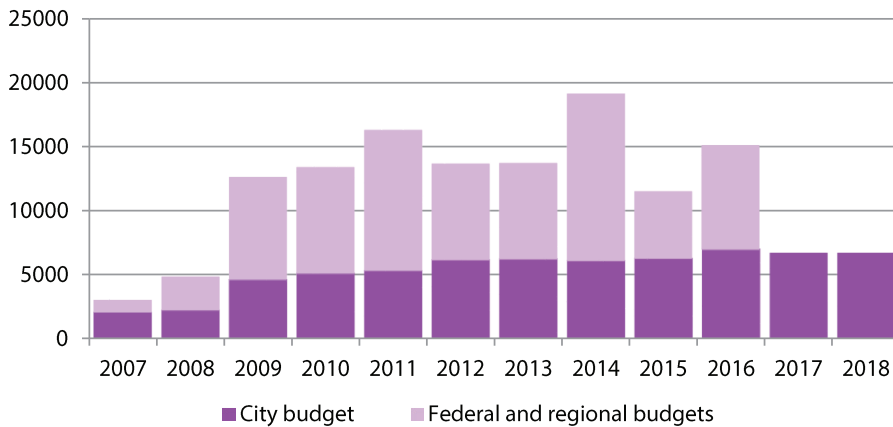


Fig. 2. Volume and sources of the program funding

Note. Compiled by the authors according to the data of Chelyabinsk City Administration.

centage is understated due to the fact that among the small enterprises in the calculation the so-called "fly-by-night companies" and "zero" firms were included. But even if we assume that such firms account for 50% of the total number (which is unreal, of course), then the percentage will increase two times. It becomes obvious that a very small number of SMEs claims for public funds. The demand for this support tool is essentially non-existent.

In our opinion, the existing approaches to the assessment are rather limited, as they do not provide an opportunity to identify the reasons behind the low efficiency and low relevance of government support measures for SMEs, but only state the facts of quantitative indicators of this sector development. In the paper, we attempt to improve approaches to assessing the effectiveness of governmental support from the standpoint of the institutional approach is made.

## DATA AND METHODS

We believe that the institutional approach is productive, as it allows us to evaluate the assistance schemes offered by the authorities through the level of transaction costs of small enterprises connected with their receiving. The study was conducted at the regional level using the case of Chelyabinsk region. A summary of measures to support small and medium-sized enterprises in the region is presented in Table 3.

We can see that directions and forms of support have been developing in the region only for the last two years

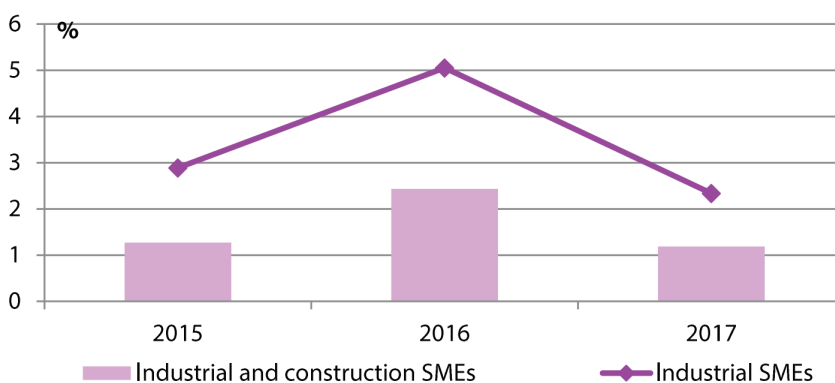


Fig. 3. The ratio of the number of filed applications to the number of industrial and industrial + construction SMEs

Note. Compiled by the authors according to the data of Chelyabinsk City Administration.

and currently include such tools as various types of consulting, business training, financing, guarantees, support for exports and innovations. At the same time, access restrictions generally concern financial resources only.

The budget of Chelyabinsk city provides eight types of subsidies for SMEs<sup>1</sup>:

- payment of interest on loans granted by Russian credit institutions and arranged for purchasing equipment;

- payment of the first instalment when concluding a leasing contract for equipment with Russian leasing organizations in order to create and (or) develop or modernize the production of goods (works, services), including equipment installation costs;

- payment of leasing payments under the equipment leasing contract concluded with Russian leasing organizations in order to create and (or) develop or modernize the production of goods (works, services), including equipment installation costs, with the exception of a portion of the lease payments to cover the lessor's income;

- purchasing equipment in order to create and (or) develop or modernize the production of goods (works, services), excluding equipment designed for wholesale and retail trade;

- participation in Russian exhibitions, fairs;

- website promotion to get to the top positions in search engines;

- implementation of business projects by young entrepreneurs (expenses for acquisition and rent of equipment, rent of non-residential premises, professional development, development of entrepreneurial literacy and entrepreneurial competencies of personnel, payment for legal services, purchase of licensed software);

- professional development, improving entrepreneurial literacy and entrepreneurial competencies of personnel.

The selection of subsidies recipients is implemented in the following order. The application for a tender is made, the SME is recognized as the tender participant by the organizer, provided that the conditions listed below are met:

a) availability of information about the SME in the SMEs Unified State Register;

b) registration in the city of Chelyabinsk;

c) the absence of arrears on previously provided budget funds on a returnable basis;

<sup>1</sup> City administration of Chelyabinsk. Official site. Available at: <https://cheladmin.ru/ru/administraciya-goroda/struktura-upravleniya/komitet-ekonomiki-g-chelyabinska/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo/>.

Table 3 – Types of SMEs government support in Chelyabinsk city and Chelyabinsk region

Support infrastructure object	In force	Functions implemented	Terms of access to the resource
Center for Entrepreneurship Support	From May 2017 to the present time	Consulting assistance, free education on the programs: "The alphabet of entrepreneurship" for potential and beginning entrepreneurs; "School of an entrepreneur" for people who are running their business	
The federal program "You are an entrepreneur"		Training	Application + testing
Multifunctional Business Center	From 2017 to the present time	A full range of services for SMEs: consulting, registration of sole traders and legal entities, cadastral register and cartography, verification of violations, issuance of permits	
Guarantee Center		Security for loans, bank guarantees and leasing	At least 30% of own funds from the amount of liabilities
Export Support Center		Support to export-oriented entities	
Center for Cluster Development		Consulting assistance	
Industrial Development Fund		Provision of targeted loans at a reduced rate, information and consulting services	
Regional Engineering Center		Development projects support of manufacturing enterprises with co-financing of engineering and consulting services of third-party organizations	Percentage of co-financing by the enterprise not less than 20%
Agency for Investment Development	From 2016 to the present time	Ensuring interaction with investment and venture funds, etc., consulting assistance, support for investment projects	
Microfinance Center	From 2017 to the present time	Issue of loans (up to 1 million rubles at 10% per annum, up to 1 year)	
The program of affordable investment lending	From 2017 to the present time	Easy-term loan	Realization of investment projects, creation or acquisition of fixed assets, including construction
Business navigator – free Internet resource (JSC "Corporation" SME ")	From 2016 to the present time	Consulting assistance	
State-financed Institution of the Chelyabinsk region "Innovative business incubator"	From 2007 to the present time	Property support of beginning entrepreneurs	Tender (duration of up to 3 years, innovative/ general activity (subjects of youth, social and women entrepreneurship); availability of a documentation package; provision of a business plan, absence of debts on tax payments
Property support	From 2010 to the present time	Transferring government or municipal property into possession and (or) use (on a paid/gratuitous basis or on preferential terms)	
Youth innovation creativity centers	From 2018	Material and technical, economic, information base	
Subsidies at the local level	From 2007 to the present time	Reimbursement of a part of the expenses incurred	Tender for the best performance indicators
Subsidies at the regional level	From 2005 to the present time	Reimbursement of a part of the expenses incurred	Tender for the best performance indicators

Source: compiled by the authors according to the data of Chelyabinsk City Administration.

d) absence of arrears in payment of taxes, fees, penalties, fines, interest and other obligatory payments to budgets of all levels and state non-budgetary funds;

e) payment of taxes, fees and other obligatory payments in the current and previous year to budgets of all levels and state non-budgetary funds;

f) non-existence at the stage of reorganization, liquidation, bankruptcy, unrestricted legally in accordance with the legislation of the Russian Federation;

g) the availability of permanent jobs as of January 1 of the current year, the presence of at least two jobs – for SME that are applying for a loan subsidy and/or a subsidy on lease payments and/or subsidies for payment of the first instalment, and (or) subsidies for the acquisition of equipment;

h) payment of average monthly wages to employees for the year preceding the year of applying for a subsidy in the amount not less than the minimum wage in the organizations of the extrabudgetary sector of the economy approved by the regional minimum wage agreement in Chelyabinsk region for the corresponding year (in 2017 this was 9 700 rubles)<sup>1</sup>;

i) provision for reimbursement of costs for which similar financial support was not provided;

j) the consent of the head and representative of the SME for the processing of personal data;

k) investing SME's own funds in the purchase of equipment in the current and (or) previous year (leasing).

Criteria for competitive selection are:

1) budgetary efficiency (tax burden): the ratio of the volume of tax revenues from SMEs to budgets of all levels and insurance contributions in the year preceding the year of applying for a subsidy, to the volume of sales of goods, works, services (revenues) for the same period. Table 4 presents the ratio of points and different levels of tax burden in the sectoral context;

2) social efficiency: the ratio of the average monthly wage per employee for the year preceding the year of applying for

<sup>1</sup> Labour Inspection. Available at: <http://trudinspection.ru/mr/mrot-ch/>.

the subsidy to the value of the minimum wage in organizations of the extrabudgetary sector of the economy approved by the regional minimum wage agreement in the Chelyabinsk region for the corresponding year (Table 5);

3) social responsibility: the availability of a collective agreement according to Table 6;

4) the importance of the type of economic activity according to the All-Russian Classifier of Economic Activities (Table 7);

5) the number of subsidies received (Table 8);

6) preservation and creation of jobs in the year preceding the year of applying for a subsidy (Table 9).

The tender winners are chosen by the tender committee after awarding the points to the participants of the tender according to the criteria of the competitive selection. The number of points of each participant is summed up by all criteria, and the winners of the tender are identified by the largest sum of points scored.

## RESULTS

Having analysed the data of Tables 4–9, we can summarize that the allocation of budget funds on a competitive basis is focused on a rather narrow range of SMEs:

- enterprises involved in manufacturing and scientific developments; considering that the structure of the SMEs has not changed for the past 20 years, only every 10th enterprise today can be attributed to this sphere<sup>2</sup>; for the sake of justice, it should be noted that these enterprises are in need for support for the development of an innovative and import-substituting economy;

- enterprises that have the largest allocations to the budget; in fact, if a subsidy is received by a SME, it is expected to be repaid in the form of tax deductions. Considering that many SMEs apply special taxation regimes, enterprises with a general taxation system are in a priority position;

<sup>2</sup> Russian Federal State Statistics Service. Small and medium entrepreneurship. Available at: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139841601359](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139841601359).

Table 4 – Ratio of tax burden and points

Sections, subsections of economic activities	Number of points			
	0	2	4	6
Manufacturing, %	Less than 1.0	From 1.0 to 4.0	From 4.0 to 7.1	Over 7.1
Construction, %	Less than 1.0	From 1.0 to 6.0	From 6.0 to 12.2	Over 12.2
Production and distribution of electricity, gas and water, %	Less than 1.0	From 1.0 to 2,8	From 2.8 to 4.8	Over 4.8
Transport and communication, %	Less than 1.0	From 1.0 to 4.0	From 4.0 to 9.7	Over 9.7
Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles, motorcycles, household goods and personal items, %	Less than 1.0	From 1.0 to 1,7	From 1.7 to 2.4	Over 2.4
Hotels and restaurants, %	Less than 1.0	From 1.0 to 6.0	From 6.0 to 12.2	Over 12.2
Operations with real estate, renting, %	Less than 1.0	From 1.0 to 10.0	From 10.0 to 22.2	Over 22.2
Agriculture, hunting and forestry, %	Less than 1.0	From 1.0 to 2.0	From 2.0 to 3.6	Over 3.6
Fishery, fish farming, %	Less than 1.0	From 1.0 to 4.0	From 4.0 to 7.6	Over 7.6
Provision of other communal, social and personal services, %	Less than 1.0	From 1.0 to 11,5	From 11.5 to 23.09	Over 23.9
Activities not included in the above sections, %	Less than 1.0	From 1.0 to 4.0	From 4.0 to 9.7	Over 9.7

Table 5 – Ratio of coefficient and points

Coefficient	Number of points
Over 4.0	6
From 3.5 to 4.0	5
From 3.0 to 3.5	4
From 2.5 to 3.0	3
From 2.0 to 2.5	2
From 1.0 to 2.0	1
From than 1.0	0

Table 6 – Ratio of condition and points

Collective agreement availability	Number of points
Collective agreement is available	3
Collective agreement is <i>not</i> available	0

Table 7 – Ratio of condition and points

Sections, subsections of economic activities	Number of points
Manufacturing processes; scientific research and development	6
Education, Public health service and provision of social services; provision of other communal, social and personal services; provision of other services	5
Production and distribution of electricity, gas and water; construction, transport and communications	4
Agriculture, hunting and forestry, fisheries, fish farming	3
Hotels and restaurants	2
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles; motorcycles; household products and personal items; real estate transactions; rent of machinery and equipment without an operator; rental of household goods and personal items; activities not included in the above sections (subsections)	1

Table 8 – Ratio of condition and points

The amount of received subsidies of the type indicated in the application within the municipal program for the last 3 years preceding the year of applying	Number of points
Did not receive a subsidy of this type	6
Received a subsidy of this type 1 time	4
Received a subsidy of this type 2 times	2
Received a subsidy of this type 3 times	0

Table 9 – Ratio of condition and points

For microenterprises	For small enterprises	For medium-sized enterprises	Number of points
Preservation and creation of jobs, units			
5 and more	12 and more	19 and more	6
4	9–11	13–18	5
3	6–8	8–12	4
2	3–5	4–7	3
2	1–2	1–3	2
Preservation of jobs			1
Non-preservation of jobs (release of employees)			0

• enterprises with a collective agreement available, preservation and creation of jobs, with a high ratio of the average salary to the minimum pay. Taking into account the well-known aptitude of the Russian SMEs for so-called «tax optimization» due to concealment of the taxable payroll fund, it can be assumed that this item of the requirements becomes a «stumbling block» for many small entrepreneurs.

With regard to the documents required to participate in the tender, it can be noted that there are two blocks: 1) documents common for all types of subsidies and 2) documents directly confirming costs specially for this or that type of expenses reimbursement (contracts, copies of payment orders, documents confirming the target use of credit/leasing, etc.). As for the latter, their collection does not require additional efforts, as it is assumed that in the normal course of business, these documents should be structured and can be easily accessible to the head of the firm. Because of this, in the analysis of the level of transaction costs, these time costs are not included.

The most difficult documents to collect are from the first block: a statement on the type of subsidy (the company card is filled in according to the established form, it takes 60 minutes, the transfer of the whole package of documents takes about 40 minutes); power of attorney from the SME (if the application with the attached documents is submitted by the SME); the original and a copy of the passport of the person providing the documents.

Below you may find a general list of requested documents, which at first glance looks impressive, but in fact the collection of documents is not so complicated.

1. Information from the Single Register of Small and Medium Enterprises.

2. Extract from the Unified State Register of Legal Entities or Unified State Register of Individual Entrepreneurs (it is enough to download the form from the Internet source, it takes 5 minutes).

3. Documents confirming the absence of tax and insurance payments (they are processed online, it takes 5 minutes, reception in 5 days and 30 minutes waiting for the reception).

4. A copy of the balance sheet and a report about the financial performance of the activity (copying the documents, 15 minutes).

5. A copy of the form «Information on the average number of employees» for 2 years (copying of existing documents, 15 minutes).

6. Copies of the calculation of accrued and paid insurance premiums (copying the documents, 30 minutes).

7. Copies of documents confirming the amount of actually paid taxes to budgets of all levels (copying the documents, time depending on the volume of documents, about 30 minutes).

8. A copy of the document confirming the existence of a collective agreement concluded between employees and the employer-SME, which has passed the notification registration (copying the documents, 15 minutes).

On average, the collection of basic documents for applying for a tender takes about 250 minutes and 5 days of waiting for a certificate from the tax authority; confirming the reimbursement expenses takes from 60 to 180 minutes. Additional fees and charges are not provided.

Table 10 assesses the level of transaction costs that fall on the SME in the case of participation in a tender for receiving budgetary funds.

The number "12" in the Table means the number of necessary documents and certificates to participate in the tender, and after the "+" sign the number of documents confirming the type of expenses incurred is indicated. After the "=" sign, the total number of documents required to participate in the tender for the subsidy is displayed. Transaction costs of entrepreneurs in value terms are estimated through the amount of the minimum wage in Chelyabinsk region in 2018, i.e. 9 489 rubles<sup>1</sup>. The calculation also includes the waiting time for processing the documents.

Thus, participation in the tender requires from the SME, firstly, to meet the requirements specified above, and secondly, the preparation of necessary documents, transaction costs, the formation of which is generally insignificant (in monetary terms, only 2 431 rubles).

<sup>1</sup> Federal Law No. 82-FZ of June 19, 2000.

Table 10 – The evaluation of transaction costs for participation in the tender for subsidies

Type of a subsidy	Number of documents for the tender, pieces	Number of hours worked, hours	Transaction costs, rubles
Loan subsidy	12+4=16	44,2	2 431
Subsidy for the first installment	12+5=17		
Subsidy on leasing payments	12+5=17		
Subsidy for the purchase of equipment	12+4=16		
Subsidy for participation in a fair	12+3=15		
Subsidy for website promotion	12+4=16		
Subsidy to the subjects of youth entrepreneurship	12+2=14		
Subsidy on professional development	12+4=16		

Note. Compiled by the authors.

To sum up, in order to receive a subsidy, a SME should fulfill a lot of conditions, from receiving certificates and documents from official sources to full compliance with requirements. However, the level of these transaction costs cannot be regarded as significant.

#### DISCUSSION AND IMPLICATION

What is the reason behind the low effectiveness of government support schemes for SMEs? We believe that the current support mechanism is doomed to a low demand from the SMEs, which was identified above. First of all, this is due to the high level of transaction costs, but not those that the firm bears in passing the tender for receiving budget funds, those associated with the loss of benefits from being in the "shadow".

Essentially, in order to get the highest score for the tender, small entrepreneurs have to solve the dilemma: either step out of the "shadow" and get a subsidy or stay in the "shadow", rely on informal sources of financial assistance (money from relatives, friends, consumer loans of founders). Given that it is impossible to receive subsidies every year for SMEs, as the demands of the tender are a priority for new applicants, the attractiveness and profitability of opening a business to the authorities is significantly reduced.

Another reason behind the low demand for government support programs among SMEs is rather strict requirements for applicants. Small entrepreneurs are prejudiced that they will not be able to pass all the necessary conditions for obtaining financing, and therefore they do not try to seek assistance. A self-reliance combined with a low confidence in the government is a distinctive feature of Russian small entrepreneurs, which literally ties them to the shadow economy. Until this mindset is corrected, no effective measures, even objective of the government support, will be in demand in the SME sector.

Further directions and tasks of research in this area are aimed at improving the tools for institutional analysis of SME government support programs, as well as conducting empirical research in other regions of the Russian Federation and countries with similar institutional constraints. ■

## References

- Aleshhenko V.V. (2014). [Prostranstvennaja asimmetrija urovnja razvitija predprinimatel'stva i gosudarstvennogo finansirovaniya programm podderzhki malogo i srednego biznesa v Rossii]. In: *Dvadsatye aprel'skie ekonomicheskie chteniya: Materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [The 20th April Economic Readings. Proc. of Int. sci.-pract. conf.]. Omsk: Omskij filial Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve RF. Pp. 8–11.
- Balekin E.V. (2010). Metodicheskie aspekty gosudarstvennogo upravlenija razvitiem i podderzhkoj promyshlennogo malogo predprinimatel'stva v Moskve [Methodical aspects of state management of development and support of industrial small business in Moscow]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Serija: Ekonomika – Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, vol. 2, pp. 137–141.
- Basareva V.G. (2010). [SME state support: help or an institutional trap?]. In: Yasin E.G. (ed.) *XI Mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ehkonomiki i obshchestva (Moskva, 6–8 apr. 2010 g.)* [Proc. of the 11th Int. sci. conf. on the problems of the economic and social development. Moscow, April 6–8, 2010]. Moscow: HSE Publishing House. Part. 2, pp. 171–179.
- Belova I.A., Barhatov V.I., Pletnyov D.A. (2016). [The impact of small and medium-sized business support programs in Russia on their successful functioning]. In: *Metodologija ustojchivogo ekonomicheskogo razvitija v uslovijah novoj industrializacii: sb. tr. mezhdunar. nauch. konf.* [Methodology of sustainable economic development in the context of new industrialization. Proc. of Int. sci. conf.]. Moscow: Antikva. Pp. 147–151.
- Bovykina M.G. (2013). [On the issue of assessing the effectiveness of state support for small businesses]. In: *Ledentsovskie chteniya. Biznes. Nauka. Obrazovanie: Materialy III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Ledentsov's Readings. Business. Science. Education. Proc. of the 3rd Int. sci.-pract. conf.]. Vologda. Pp. 383–390.
- Borodushko I.V. (2014). Russian small business: Lawful regulation and state support [Rossijskij malyj biznes: pravovoe regulirovanie i gosudarstvennaja podderzhka]. *Vestnik Sankt-Peterburgskoj juridicheskoy akademii – Bulletin of Saint Petersburg Law Academy*, vol. 4, pp. 44–47.
- Buev V.V., Saydullaev F.S., Shamray A.A. (2010). *Indeks razvitiya malogo predprinimatel'stva* [Small business in the regions of Russia in 2009]. Moscow: ANO NISIPP. P. 12.
- Bykova N.V. (2014). The modern approach to evaluating the efficiency of state support for small scale business [Sovremennyy podhod k ocenke jeffektivnosti gosudarstvennoj podderzhki malogo predprinimatel'stva]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina – Bulletin of Pushkin Leningrad State University*, vol. 4, pp. 107–115.
- Dadashev A., Golovjackaja I., Lazurenko S., Neshitov A. (2002). Efficiency of support of small business [Jeffektivnost' podderzhki malogo predprinimatel'stva]. *Voprosy ekonomiki – The Russian Journal of Economy*, vol. 7, pp. 127–135.
- Ezhov A.N., Lukin S.V., Il'ina L.N., Zhura S.E., Smirnova I.G. (2016). Assessment of the government support efficiency of small businesses in modern conditions [Ocenka jeffektivnosti gosudarstvennoj podderzhki malogo biznesa v sovremennyh uslovijah]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo – Business. Education. Law*, vol. 2, pp. 29–34.
- Ilyasova A.V. (2015). The effectiveness of regional programs of support of small and medium business in the Penza region [Jeffektivnost' regional'nyh programm podderzhki malogo i srednego biznesa v Penzenskom regione]. *Zhurnal XXI vek: itogi proshlogo i problemy nastojashhego pljus – XXI Century: Resumes of the Past and Challenges of the Present plus*, no. 6, pp. 330–334.
- Klimova M.V. (2013). Small business in Russia: state support or ruin? [Malyj biznes v Rossii: gosudarstvennaja podderzhka ili razorenije?]. *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost' – National Interests: Priorities and Security*, vol. 31, pp. 49–55.
- Kremin A.E. (2017). Assessment Methodology of State Support Efficiency of Small Entrepreneurship in the Region [Metodika ocenki jeffektivnosti gosudarstvennoj podderzhki malogo predprinimatel'stva v regione]. *Problemy razvitija territorii – Problems of Territorial Development*, vol. 3, pp. 46–61.
- Sidorchuk R.R. (2012). The state and public support for small enterprise (SME) in Russia [Gosudarstvennaja i obshhestvennaja podderzhka malyh i srednih predpriyatij (MSP) v Rossii]. *Marketing MVA. Marketingovoe upravlenie predpriyatijem – Marketing Management in a Company*, no. 2, pp. 4–25.
- Alvarez R. (2004). Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, vol. 13(3), pp. 383–400.
- Anderson R., Kegels C. (1997). *Finance and Investment in Transition: Czech Enterprises, 1993–1994*. William Davidson Institute Working Papers Series 164, William Davidson Institute at the University of Michigan. Available at: <https://ideas.repec.org/p/wdi/papers/1997-164.html>.
- Aykan E., Aksoylu S., Sönmez E. (2013). Effects of Support Programs on Corporate Strategies of Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 938–946.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A., Maksimovic V. (2008). Financing Patterns Around the World: Are Small Firms Different? *Journal of Financial Economics*, vol. 89, pp. 467–487.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A., Laeven L., Maksimovic V. (2006). The Determinants of Financing Obstacles. *Journal of International Money and Finance*, vol. 25(6), pp. 932–952.
- Bondareva I., Zatrochová M. (2014). Financial Support for the Development of SMEs in the Slovak Republic. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 541–548.
- Budina N., Garretsen H., Jong E. de (2000). Liquidity Constraints and Investment in Transition Economies: The Case of Bulgaria. *Economics of Transition*, vol. 8, pp. 453–475.

Cansino J.M., Lopez-Melendo J., Pablo-Romero M.D.P., Sánchez-Braza A. (2013). An economic evaluation of public programs for internationalization: The case of the Diagnostic program in Spain. *Evaluation and Program Planning*, vol. 41, pp. 38–46.

Castillo J.A., Mora-Valencia A., Javier Perote J. (2018). Moral hazard and default risk of SMEs with collateralized loans. *Finance Research Letters*, vol. 26 (Sept.), pp. 95–99. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2017.12.010>.

Francis J., Collins-Dodd C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, vol. 21(4-5), pp. 474–495.

Freixanet J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, vol. 21(6), pp. 1065–1086.

Gençtürk E.F., Kotabe M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, vol. 9(2), pp. 51–72.

Gros D., Suhrcke M. (2000). Ten Years After: What is Special About Transition Countries? *European Bank Working Paper*, vol. 56. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/19465>.

Guinness G.Mc., Hogan T., Powell R. (2018). European trade credit use and SME survival. *Journal of Corporate Finance*, vol. 49, pp. 81–103.

Jalali S.H. (2012). The effect of export promotion programs on export performance: Evidence from Iranian food manufacturers. *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 9(2), pp. 122–133.

Lederman D., Olarreaga M., Zavala L. (2016). Export promotion and firm entry into and survival in export markets. *Canadian Journal of Development Studies*, vol. 37(2), pp. 142–158.

Leonidou L.C., Palihawadana D., Theodosiou M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, vol. 19(2), pp. 1–29.

Moreira D.F. (2016). The Microeconomic Impact on Growth of SMEs When the Access to Finance Widens: Evidence from Internet & High-tech Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 220, pp. 278–287.

Mrva M., Stachová P. (2014). Regional Development and Support of SMEs – How University Project can Help. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 617–626.

Peachey S., Roe A. (2004). Access to finance, Oxford Policy Management. Available at: [www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.29564/22078\\_access\\_2\\_finance.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.29564/22078_access_2_finance.pdf).

Prelepcean G., Boscoianu M. (2014). A Hybrid Framework for SME Financing Based on the Mix between Governmental Support and the Use of a Specialized Investment Fund in the Actual Context of a Slow Recovery after Crises and Turbulences. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, pp. 738–745.

Rupeika-Apoga R. (2014). Financing in SMEs: Case of the Baltic States. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, no. 150, pp. 116–125.

Tülüce N.S., Doğan I. (2014). The Impact of Foreign Direct Investments on SMEs' Development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 107–115.

Uesugi I., Sakai K., Yamashiro G.M. (2010) The Effectiveness of Public Credit Guarantees in the Japanese Loan Market. *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 24(4), pp. 457–480.

Wilthagen T. (2012). SMEs unite! In: Hofheinz P., Mettler A. SMEs in the single market – A growth agenda for the 21st century. *Lisbon Council Policy Brief*, vol. VI, no. 3, pp. 24–25.

Wonglimpiyarat J. (2016). Challenges for China's banks: Investment policies to support technology-based start-ups. *Technology in Society*, vol. 46, pp. 49–57.

#### Information about the authors

##### Mariya V. PODSHIVALOVA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Finance, Money Circulation and Credit Dept. **South Ural State University** (76 Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia). E-mail: [podshivalovamv@susu.ru](mailto:podshivalovamv@susu.ru)

##### Irina S. PYLAEVA

Chief specialist of Industrial Policy Dept. of the Committee of Chelyabinsk City Economy. **City Administration of Chelyabinsk** (2 Revolution Square, Chelyabinsk, 454113, Russia). E-mail: [econom@cheladmin.ru](mailto:econom@cheladmin.ru)

##### Nadehzda N. KUZMINA

Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Professor of Foreign Languages Dept. **South Ural State University** (76 Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia). E-mail: [kuzminann@susu.ru](mailto:kuzminann@susu.ru)

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-3

## Оценка государственных программ поддержки малого бизнеса: региональный аспект

М.В. Подшивалова, И.С. Пылаева, Н.Н. Кузьмина

**Аннотация.** В статье исследуется вопрос оценки государственных программ поддержки средних и малых предприятий с позиций институциональной теории. Методологической основой исследования послужила теория транзакционных издержек, что позволило развить теоретические аспекты оценки эффективности государственных программ за счет включения в анализ нового фактора – различных видов транзакционных издержек получателей средств. Поставлен вопрос об эффективности применяемых программ поддержки предпринимательства на примере Челябинска и Челябинской области. Проанализированы основные требования к претендентам, временные затраты для подготовки документов на получение субсидий, а также показатели обратной связи прошлых периодов. С одной стороны, выявлено наличие жестких требований к претендентам со стороны государственных органов. С другой – низкая востребованность программ государственной финансовой помощи со стороны СМП. Произведена оценка транзакционных издержек получателей субсидий путем перевода затрат времени в финансовые затраты. Сформулирован вывод о том, что уровень транзакционных издержек субъектов СМП при подаче заявок не является существенным. Основной причиной низкого стремления СМП к участию в конкурсе по распределению бюджетных средств представляется высокий уровень транзакционных издержек другой природы – потери, связанные с выходом из «тени» при предоставлении сведений органам власти. Практическое применение полученных результатов направлено на повышение адекватности методик оценки эффективности программ поддержки СМП институциональным ограничениям российского малого бизнеса.

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия (СМП), государственная поддержка, транзакционные издержки, институциональный подход, финансы СМП.

**JEL Classification:** H50, E26, O17

**Финансирование.** Работа выполнена при финансовой поддержке постановления Правительства РФ № 211, контракт № 02.А03.21.0011.

**Дата поступления статьи:** 15 ноября 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Подшивалова М.В., Пылаева И.С., Кузьмина Н.Н. Оценка государственных программ поддержки малого бизнеса: региональный аспект // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 28–39. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-3.

### Источники

- Алещенко В.В. (2014). Пространственная асимметрия уровня развития предпринимательства и государственного финансирования программ поддержки малого и среднего бизнеса в России // Двадцатые апрельские экономические чтения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Омск: Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. С. 8–11.
- Балекин Е.В. (2010). Методические аспекты государственного управления развитием и поддержкой промышленного малого предпринимательства в Москве // Вестник Московского государственного областного университета. Сер.: Экономика. № 2. С. 137–141.
- Басарева И.Г. (2010). Государственная поддержка СМП: помощь или институциональная ловушка? // XI Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 6–8 апреля 2010 г.): в 3 т. М. Т. 2. С. 171–179.
- Белова И.А., Бархатов В.И., Плетнев Д.А. (2016). Влияние программ поддержки малого и среднего бизнеса в России на их успешное функционирование // Методология устойчивого экономического развития в условиях новой индустриализации: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. М.: Антикава. С. 147–151.
- Бовыкина М.Г. (2013). К вопросу об оценке эффективности государственной поддержки малого бизнеса // Леденцовские чтения. Бизнес. Наука. Образование: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Вологда. С. 383–390.
- Бородушко И.В. (2014). Российский малый бизнес: правовое регулирование и государственная поддержка // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. Т. 4. С. 44–47.
- Був В.В., Сайдуллаев Ф.С., Шамрай А.А. (2010). Малое предпринимательство в регионах России в 2009 году. Индекс развития малого предпринимательства. М.: АНО НИСИПП.
- Быкова Н.В. (2014). Современный подход к оценке эффективности государственной поддержки малого предпринимательства // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. Т. 4. С. 107–115.
- Дадашев А., Гловацкая И., Лазуренко С., Нешиной А. (2002). Эффективность поддержки малого предпринимательства // Вопросы экономики. № 7. С. 127–135.
- Ежов А.Н., Лукин С.В., Ильина Л.Н., Жура С.Е., Смирнова И.Г. (2016). Оценка эффективности государственной поддержки малого бизнеса в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. № 2. С. 29–34.
- Ильсова А.В. (2015). Эффективность региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса в Пензенском регионе // Журнал XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего. № 6. С. 330–334.
- Климова М.В. (2013). Малый бизнес в России: государственная поддержка или разорение? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 31. С. 49–55.
- Кремин А.Е. (2017). Методика оценки эффективности государственной поддержки малого предпринимательства в регионе // Проблемы развития территорий. № 3. С. 46–61.
- Сидорчук Р.Р. (2012). Государственная и общественная поддержка малых и средних предприятий в России // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. № 2. С. 4–25.
- Шлычков В.В., Нестулаева Д.Р., Алафузов И.Г. (2015). Малый бизнес о векторе социально-экономического развития экономики России: взгляд из региона // Вестник экономики, права и социологии. № 2. С. 97–102.
- Alvarez R. (2004). Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, vol. 13(3), pp. 383–400.



- Anderson R., Kegels C. (1997). *Finance and Investment in Transition: Czech Enterprises, 1993–1994*. William Davidson Institute Working Papers Series 164, William Davidson Institute at the University of Michigan. Available at: <https://ideas.repec.org/p/wdi/papers/1997-164.html>.
- Aykan E., Aksoylu S., Sönmez E. (2013). Effects of Support Programs on Corporate Strategies of Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 938–946.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A., Maksimovic V. (2008). Financing Patterns Around the World: Are Small Firms Different? *Journal of Financial Economics*, vol. 89, pp. 467–487.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A., Laeven L., Maksimovic V. (2006). The Determinants of Financing Obstacles. *Journal of International Money and Finance*, vol. 25(6), pp. 932–952.
- Bondareva I., Zatrochová M. (2014). Financial Support for the Development of SMEs in the Slovak Republic. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 541–548.
- Budina N., Garretsen H., Jong E. de (2000). Liquidity Constraints and Investment in Transition Economies: The Case of Bulgaria. *Economics of Transition*, vol. 8, pp. 453–475.
- Cansino J.M., Lopez-Melendo J., Pablo-Romero M.D.P., Sánchez-Braza A. (2013). An economic evaluation of public programs for internationalization: The case of the Diagnostic program in Spain. *Evaluation and Program Planning*, vol. 41, pp. 38–46.
- Castillo J.A., Mora-Valencia A., Javier Perote J. (2018). Moral hazard and default risk of SMEs with collateralized loans. *Finance Research Letters*, vol. 26 (Sept.), pp. 95–99. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2017.12.010>.
- Francis J., Collins-Dodd C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, vol. 21(4-5), pp. 474–495.
- Freixanet J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, vol. 21(6), pp. 1065–1086.
- Gençtürk E.F., Kotabe M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, vol. 9(2), pp. 51–72.
- Gros D., Suhrcke M. (2000). Ten Years After: What is Special About Transition Countries? *European Bank Working Paper*, vol. 56. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/19465>.
- Guinness G.Mc., Hogan T., Powell R. (2018). European trade credit use and SME survival. *Journal of Corporate Finance*, vol. 49, pp. 81–103.
- Jalali S.H. (2012). The effect of export promotion programs on export performance: Evidence from Iranian food manufacturers. *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 9(2), pp. 122–133.
- Lederman D., Olarreaga M., Zavala L. (2016). Export promotion and firm entry into and survival in export markets. *Canadian Journal of Development Studies*, vol. 37(2), pp. 142–158.
- Leonidou L.C., Palihawadana D., Theodosiou M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, vol. 19(2), pp. 1–29.
- Moreira D.F. (2016). The Microeconomic Impact on Growth of SMEs When the Access to Finance Widens: Evidence from Internet & High-tech Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 220, pp. 278–287.
- Mrva M., Stachová P. (2014). Regional Development and Support of SMEs – How University Project can Help. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 617–626.
- Peachey S., Roe A. (2004). Access to finance, Oxford Policy Management. Available at: [www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.29564/22078\\_access\\_2\\_finance.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.29564/22078_access_2_finance.pdf).
- Prelipcean G., Boscoianu M. (2014). A Hybrid Framework for SME Financing Based on the Mix between Governmental Support and the Use of a Specialized Investment Fund in the Actual Context of a Slow Recovery after Crises and Turbulences. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, pp. 738–745.
- Rupeika-Apoga R. (2014). Financing in SMEs: Case of the Baltic States. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, no. 150, pp. 116–125.
- Tülüce N.S., Doğan I. (2014). The Impact of Foreign Direct Investments on SMEs' Development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 107–115.
- Uesugi I., Sakai K., Yamashiro G.M. (2010) The Effectiveness of Public Credit Guarantees in the Japanese Loan Market. *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 24(4), pp. 457–480.
- Wilthagen T. (2012). SMEs unite! In: Hofheinz P., Mettler A. SMEs in the single market – A growth agenda for the 21st century. *Lisbon Council Policy Brief*, vol. VI, no. 3, pp. 24–25.
- Wonglimpiyarat J. (2016). Challenges for China's banks: Investment policies to support technology-based start-ups. *Technology in Society*, vol. 46, pp. 49–57.

#### Информация об авторах

##### ПОДШИВАЛОВА Мария Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита. Южно-Уральский государственный университет (НИУ) (454080, РФ, г. Челябинск, пр. Ленина, 76). E-mail: [podshivalovamv@susu.ru](mailto:podshivalovamv@susu.ru)

##### ПЫЛАЕВА Ирина Сергеевна

Главный специалист отдела промышленной политики Комитета экономики города Челябинска. Администрация города Челябинска (454113, РФ, г. Челябинск, пл. Революции, 2). E-mail: [econom@cheladmin.ru](mailto:econom@cheladmin.ru)

##### КУЗЬМИНА Надежда Николаевна

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков. Южно-Уральский государственный университет (НИУ) (454080, РФ, г. Челябинск, пр. Ленина, 76). E-mail: [kuzminann@susu.ru](mailto:kuzminann@susu.ru)

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-4

## Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики

Н.А. Гвилия, А.В. Парфёнов, Т.Г. Шульженко

**Аннотация.** Статья направлена на исследование и систематизацию межкорпоративных логистических систем, определяемых как организационно-экономические формы установления и реализации хозяйственных связей между устойчивыми к изменениям внешней среды микрологистическими системами. Методологическую основу исследования составили положения теории логистического менеджмента, включая вопросы межфирменного и межкорпоративного взаимодействия, формирующегося под воздействием фактора эволюции логистической интеграции. На основе данных экспертного опроса и анализа укрупненных показателей функционирования логистических межсистемных образований в Российской Федерации выявлены наиболее интегрированные межсистемные логистические образования. Использование методики и индекса цифровой трансформации, предложенных зарубежными учеными и адаптированных к российской практике, позволило авторам выявить зависимость глубины логистической интеграции и уровня цифровизации межкорпоративных логистических образований. В результате установлена взаимосвязь между этапами процесса эволюции логистической интеграции и развитием форм межсистемных (межкорпоративных) логистических образований. Предложена методика оценивания глубины логистической интеграции, сформированы оценки данного показателя и эталонные значения уровней цифровизации управления для межсистемных логистических образований, характерных для российской практики. Материалы статьи могут быть полезны представителям бизнеса при выборе инструментария управления для отдельных форм межкорпоративных логистических систем, в том числе основанного на применении цифровых технологий, а также ученым и исследователям в области менеджмента в целом и в области логистики и управления цепями поставок в частности.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление цепями поставок, интеграция, цифровизация, межкорпоративные логистические системы.

**JEL Classification:** F15, P11, M21

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках научно-исследовательской работы «Интеграция межкорпоративных логистических систем в условиях цифровой экономики», выполняемой при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Дата поступления статьи:** 6 ноября 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Гвилия Н.А., Парфёнов А.В., Шульженко Т.Г. Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 40–51. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-4.

### ВВЕДЕНИЕ

Выбор организационных форм взаимодействия, в наибольшей степени адаптированных к изменяющимся условиям внешней среды, поведению потребителей, регулирующим воздействиям со стороны государства и прочим факторам, в значительной степени определяет конкурентоспособность и устойчивость экономических субъектов на современных рынках. Нарастающие тенденции в построении системы хозяйственных связей на принципах интеграции и коллаборации позволяют апеллировать к положениям методологии логистического менеджмента, генезис которого тесно связан с понятием логистической интеграции, что априори определяет высокий уровень развития соответствующего инструментария управления интегрированными структурами.

Целью исследования является установление взаимосвязи между уровнем логистической интеграции и формой межкорпоративных логистических образований, что позволит осуществить выбор инструментария управления для отдельных форм межкорпоративных логистических образований, в том числе основанного на применении цифровых технологий. Динамичное изменение социально-экономических условий ведения бизнеса, революционное развитие цифровых технологий требуют осмысления процесса дальнейшей эволюции логистической интеграции в рамках инновационной парадигмы логистики, систематизации существующих

и выявления перспективных форм взаимодействия экономических субъектов, в том числе корпоративного уровня, поиска новых механизмов и методов управления в условиях цифровой экономики, что обуславливает задачи представленного исследования.

### ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР И РАЗРАБОТКА ГИПОТЕЗ

Интерес к новым формам взаимодействия предприятий и компаний, основанным на принципах интеграции, обусловлен поиском методов повышения конкурентоспособности экономических субъектов на современных рынках, устойчивости их функционирования, гибкости реагирования на изменения параметров спроса. В частности, общие принципы теории кооперирования, коллаборации, интеграции экономических субъектов исследованы в работах [Gray, 1989; Wood, Gray, 1991; Bengtsson, Kock, 2000; Rajaguru, Matandrea, 2009; Bengtsson, Kock, 2014; Чеснокова, Кеба, 2012; Овчинникова, 2014; Тихомирова, 2014; Попова, Симонова, 2017]. Особенности формирования и функционирования различных видов межсистемных образований рассмотрены авторами: [Spekman et al., 1998; Whipple, Frankel, 2000; Buckley, 2011; Бабкин, Байков, 2018]; вопросы межфирменного и межкорпоративного взаимодействия: [Ring, Van de Ven, 1994; Smith, Carroll, Ashford, 1995; Harrison et al., 2001; Noteboom, 2004; Levie, 2006; Сивальнева, Антонов, 2007; Gnyawali, Madhavan, Bengtsson, 2016].

В свою очередь, формирование и функционирование современных логистических систем основано на понятии «логистическая интеграция», которое рассматривается как объединение видов деятельности, комплексная реализация функций и управленческих воздействий, взаимодействие участников процесса товародвижения (в том числе продавца и покупателя), наличие общей инфокоммуникационной системы, построение организационных отношений (в том числе рационализация организации системы), а также процесс включения, вовлечения в деятельность новых элементов, сфер деятельности или отдельных функций [Morash, Clinton, 1998; Frolich, Westbrook, 2001; Прокофьева, Сергеев, 2011; Носов, 2013; Кузменко, Левина, Шмидт, 2014; Shulzhenko, Lukinskiy, Lukinskiy, 2017; Шульженко, 2018; Чжао, Бухаров, 2018]. В процессе эволюции логистики, по мере развития интеграционных процессов в логистических системах, формируются различные виды логистической интеграции.

Формирование цепей поставок как межсистемных логистических образований и соответствующего инструментария логистической межорганизационной интеграции при управлении ими характерно для начального этапа инновационной парадигмы логистики, что нашло отражение в научных источниках (см., в частности: [Stevens, 1989; Stank, Keller, Daugherty, 2001; Парфенова, 2001; Simatupang, Sridharan, 2002; Klein, Rai, Straub, 2007; Тырнова, 2016]). В достаточной степени исследованы кластерные формы логистической интеграции, в частности, в работах [De Langen, 2004; Евтодиева, 2011; Sheffi, 2012; Rivera, Sheffi, 2014; Брыкин, Шумаев, 2015; Rivera, Sheffi, Knoppen, 2016; Борисова, 2016; Гвилия, 2016], а также стратегические партнерства и альянсы [Luo, 2008; Щербakov, Нос, 2012; Разумов, 2015; Сольская, Фрейдман, 2016; Беляева, 2017].

Однако в доступных авторам литературных и информационных источниках не представлены результаты комплексного анализа форм межсистемных логистических образований, формирующихся под воздействием фактора эволюции логистической интеграции. В связи с этим авторами выдвинут ряд гипотез.

**Гипотеза Н1: Генезис новых форм межкорпоративного взаимодействия детерминирован логикой процесса развития логистической интеграции.**

Исследование факторов, определяющих необходимость развития новых форм логистической интеграции корпоративных структур, позволяет выделить особую роль следующих из них: глобализация, поиск новых инструментов повышения конкурентоспособности, трансформация рыночного пространства. Современные исследования эмпирического базиса логистической интеграции выявили формирование логистических межсистемных образований с участием различных по сфере деятельности субъектов, в частности, производственных предприятий и корпораций, логистических провайдеров, торговых сетей, на основании чего можно сделать вывод о зависимости формы межсистемного логистического образования от специализации или вида деятельности образующих его субъектов. Например, в работе

М. Adamczak et al. [2016] рассмотрены аспекты формирования интеграционных взаимосвязей между производственно-логистическими системами и элементами внешней среды; О. Mortansen, О. Lemoine [2008] исследуют системные интеграционные взаимосвязи между предприятиями-производителями продукции и 3PL логистическими провайдерами.

Актуализируется вопрос об измерении силы интеграционных взаимосвязей между элементами межсистемного логистического образования, методическое обеспечение которого в настоящее время рассмотрено недостаточно и требует проведения дополнительных исследований. В частности, в работе Р. Cyplick et al. [2014] предложен подход к измерению уровня интеграции в цепях поставок, основанный на ранжировании локальных уровней интеграции при реализации интеграционных процессов в цепи поставок; С. Wong, S. Boonitt и С. Wong [2011] исследованы принципы информационной интеграции элементов в цепях поставок. Ориентация представленных результатов (несмотря на их фрагментарность в методическом плане) на цепи поставок, рассматриваемые как одна из форм межсистемных логистических образований, позволяет утверждать, что для прочих выявленных форм межорганизационного взаимодействия также могут быть произведены подобные оценки, причем характеризующие их уровни логистической интеграции будут существенно различаться.

**Гипотеза Н2: Выбор формы межкорпоративного логистического образования определяется типом и специализацией образующих его субъектов.**

*Н2.1: Глубина межорганизационной логистической интеграции определяется формой межкорпоративного взаимодействия.*

*Н2.2: Межкорпоративные образования, интегрированные по стратегическому уровню, характеризуются наибольшей глубиной межорганизационной логистической интеграции.*

Развитие цифровых технологий, в том числе в управлении логистической деятельностью, позволяет формировать инструментарий повышения эффективности деятельности как отдельных субъектов, так и формируемых ими межсистемных образований, причем следует отметить, что именно в последнем случае в наибольшей степени проявляется эффект от цифровизации управления посредством повышения их устойчивости [Kaуіkсі, 2018] и гибкости<sup>1</sup>. Вместе с тем неограниченное повышение уровня цифровизации управления, для измерения которого используется инструментарий количественных оценок, рассмотренный, в частности, Н. Гвилия [2018], представляется экономически нецелесообразным, поскольку существует предел эффективности управления с применением цифровых технологий, который, в свою очередь, определяется особенностями межорганизационного логистического образования.

<sup>1</sup> Industry 4.0: How Digitalization Makes the Supply Chain More Efficient, Agile, and customer-focused (2016). URL: <https://www.strategyand.pwc.com/report/digitization-more-efficient>.

**Гипотеза Н3: Необходимый уровень цифровизации управления логистической деятельностью зависит от глубины межорганизационной логистической интеграции.**

### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

#### Формирование базы исходных данных

Исследуемые показатели, включенные в состав исходных данных, образуют следующие группы:

группа 1 – показатели оценки уровня логистической интеграции, в дальнейшем исследовании составляющие группу показателей-факторов;

группа 2 – показатели оценки уровня цифровизации управления логистическими межсистемными образованиями корпоративного уровня, выступающие в качестве исследуемых показателей.

Рассмотрим показатели первой группы, комплексный анализ которых позволяет оценивать глубину интеграции в рамках отдельных логистических межсистемных образований и их видов на основе анализа связывающих участников интеграционного образования потоков различной природы (в частности, материального, информационного и финансового). Для оценки глубины интеграционных взаимосвязей при реализации логистических

функций в рамках межкорпоративных системных образований предлагается использовать комплекс показателей, представленных в табл. 1.

Предпочтительными показателями для оценки уровня цифровизации представляются индекс цифровой трансформации (Digital Transformation Index – DTI) и индекс цифровизации McKinsey (Digital Quotient)<sup>1</sup>. Однако формирование полной эмпирической базы для определения указанных показателей затруднительно; в исследовании использованы отдельные показатели в составе DTI.

#### Инструментарий анализа данных

Полагаем, что каждый вид логистических межсистемных образований характеризуется диапазоном значений показателей, в совокупности составляющих характеристику глубины интеграции.

Оценка влияния величины глубины интеграции на необходимый уровень цифровизации управления межсистемным логистическим образованием корпоративного уровня выполнена на основе исследования корреляции

<sup>1</sup> McKinsey Digital Raising your Digital Quotient (2015). URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/how%20we%20help%20clients%20v1/innovative%20approaches/dq/dq%20compendium/raising%20your%20digital%20quotient.ashx>.

Таблица 1 – Измерители глубины интеграционных взаимосвязей в логистических межсистемных образованиях корпоративного уровня

Показатель	Обозначение	Аналитическое выражение	Экспликация
<i>Аналитические показатели интенсивности взаимных связей</i>			
Показатель значимости взаимных материальных потоков	$TFT$	$TFT = \frac{FT_{if}}{FT_{\Sigma}}$	$FT_{if}$ – суммарный грузооборот между участниками логистического межсистемного образования; $FT_{\Sigma}$ – суммарный грузооборот участников
Показатель значимости взаимных финансовых потоков	$TI$	$TI = \frac{I_{if}}{I_{\Sigma}}$	$I_{if}$ – суммарные взаимные инвестиции участников; $I_{\Sigma}$ – суммарные инвестиции участников в экономику
Показатель значимости взаимных информационных потоков	$TInf$	$TInf = \frac{Inf_{if}}{Inf_{\Sigma}}$	$Inf_{if}$ – суммарная величина интенсивности информационного потока между участниками; $Inf_{\Sigma}$ – суммарная интенсивность информационных потоков участников
Показатель значимости взаимных информационных ресурсов	$TRInf$	$TRInf = \frac{Rinf_{if}}{Rinf_{\Sigma}}$	$Rinf_{if}$ – объем совместной базы данных участников; $Rinf_{\Sigma}$ – суммарный объем информационных ресурсов участников
Показатель открытости	$TO$	$TO = \frac{TA_{\Sigma}}{D_{\Sigma}}$	$TA_{\Sigma}$ – суммарная стоимость транзакций между участниками; $D_{\Sigma}$ – суммарная величина доходов участников
Показатель степени диверсификации деятельности (секторальный анализ)	$GL$	$GL = 1 - \frac{\sum_i \sum_j  X_{i,j} - M_{i,j} }{\sum_i \sum_j X_{i,j} + \sum_j M_j}$	$X_{i,j}$ – объемы поставок от участников внутри логистического межсистемного образования; $M_{i,j}$ – объемы поставок участникам внутри логистического межсистемного образования; $i$ – вид деятельности; $j$ – участники логистического межсистемного образования
<i>Аналитические показатели тесноты взаимных связей</i>			
Традиционные статистические показатели: среднее квадратическое отклонение, линейный и квадратический коэффициенты вариации, коэффициент корреляции			
<i>Показатели количественного анализа вторичных факторов</i>			
К вторичным факторам относятся: стадия жизненного цикла отдельных участников, уровень стартового экономического развития участников			

онных взаимосвязей между исследуемыми показателями. Для идентификаций корреляционной связи между анализируемыми показателями использован коэффициент ранговой корреляции Спирмена в связи с малым объемом выборки ( $n < 30$ ):

$$r_s = 1 - \frac{6D^2}{n(n^2-1)},$$

где  $n$  – количество ранжируемых признаков;  $D$  – разность между рангами по двум переменным.

Выбор инструментария оценки обусловлен отнесением коэффициента Спирмена к классу непараметрических показателей связи между переменными, измеренными в ранговой шкале, или количественными переменными, к которым не представляется возможным применить коэффициент Пирсона. Кроме того, применение коэффициента не предусматривает исследование характера распределения изучаемых признаков.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

#### Понятие логистических межсистемных образований

По мнению авторов статьи, логистические межсистемные образования можно охарактеризовать как организационно-экономические формы установления и реализации хозяйственных связей внутри определенных макрологистических систем. Как правило, они формируются достаточно устойчивыми к изменениям внешней среды микрологистическими системами с высокой степенью стабильности целевого и функционального назначения. При этом необходимо учитывать, что, с одной стороны, межсистемные образования определяют направления развития микрологистических систем, с другой стороны, зависят от цели создания и особенностей функционирования последних.

При использовании методологии синтеза и анализа для изучения и разработки эффективного механизма их деятельности логистические меж-системные образования могут рассматриваться в качестве дочерних логистических систем, интегрированных определенным образом с материнскими макрологистическими системами. К числу подобных межсистемных образований в логистике можно прежде всего отнести логистические цепи, логистические сети и логистические альянсы.

#### Систематизация форм межкорпоративных логистических образований

Логистическая интеграция, как системообразующее понятие современной теории логистики, испытывает трансформацию под воздействием множества факторов. В процессе развития логистики и реализации идеологии концепции управления цепями поставок в передовых организациях

бизнеса непрерывно повышается уровень интеграции логистической деятельности. Факторами, обусловившими интенсивную динамику логистической интеграции, являются: глобализация рынков; усиление роли клиентов; развитие интегрированных систем и технологий; рост требований клиентов к качеству товаров и сервиса; рост возможностей цепи поставок.

Эволюция интеграционных процессов в логистике в Российской Федерации разворачивается на фоне значительных изменений социально-экономических условий ведения бизнеса на различных рынках, что неизбежно отразилось на выборе адекватных рыночным требованиям производственно-логистических концепций, а также реализуемых форм интеграции логистической деятельности.

Анализ особенностей элементов межсистемных образований в современной российской практике ведения бизнеса позволяет при систематизации видов и форм межорганизационной логистической интеграции выделить следующие существенные признаки:

- 1) основной вид деятельности – производственные (П), торговые (Т), транспортно-логистические (ТЛ) корпорации как основные системообразующие субъекты экономической деятельности, иницирующие формирование интегрированных процессов на различных уровнях управления;
- 2) уровень интеграции процессов – операционный, тактический, стратегический.

Вариативное сочетание представленных признаков систематизации позволило выделить основные формы логистических межсистемных образований (табл. 2).

Примеры логистических межсистемных образований, сформировавшихся в ходе эволюции логистической интеграции в российской практике, приведены в табл. 3.

Представленные формы логистических межсистемных образований существенно различаются по структурным и пространственным характеристикам, а также по глубине межорганизационной логистической интеграции.

Глубина межорганизационной логистической инте-

Таблица 2 – Основные формы логистических межсистемных образований

		Уровень интеграции логистических процессов		
		Операционный	Тактический	Стратегический
Вид деятельности	П-ТЛ-П			
	П-ТЛ-Т	Цепи поставок		
	ТЛ-Т			
	П-ТЛ	Виртуальные предприятия		
	ТЛ-ТЛ	Транспортно-логистические кластеры		
	П-П			Стратегические альянсы
		Производственные кластеры		
		Интегрированные логистические системы корпоративного уровня (надсистемные образования)		

Примечание. Под интегрированными логистическими системами корпоративного уровня (ИЛСКУ) (надсистемными образованиями) понимаются логистические системы, образованные в результате объединения и интеграции процессов логистических систем корпораций.

Таблица 3 – Примеры логистических межсистемных образований (российская практика)

Форма логистического межсистемного образования	Примеры
Стратегические альянсы	Компания Global Ports – оператор контейнерных терминалов и терминалов по перевалке нефтепродуктов, 20% акций торгуется на бирже. Владеет пятью контейнерными терминалами в России («Петролеспорт», «Первый контейнерный терминал», «Усть-Лужский контейнерный терминал» и «Моби Дик» на Балтике, Восточная стивидорная компания на Дальнем Востоке) и двумя контейнерными терминалами в Финляндии (Multi-Link Terminals Helsinki и Multi-Link Terminals Kotka). Также владеет внутренними контейнерными терминалами «Логистический парк “Янино”» и «Логистика-Терминал», расположенными под Санкт-Петербургом, и 50% в крупном нефтепродуктовом терминале AS Vorak E.O.S. в Эстонии, состоящем из четырех терминалов. По собственной информации, контролирует 30% российского контейнерооборота и 28% экспорта мазута. Global Ports развивается в стратегическом партнерстве группы «Н-Транс» и компании APM Terminals, входящей в состав A.P. Moller-Maersk
Надсистемные образования (ИЛСКУ)	Перспективные формы логистических межсистемных образований, образованные в результате объединения и интеграции процессов логистических систем корпораций. Учитывая высокий удельный вес естественных монополий в российской экономике (в том числе в сфере транспорта) такие образования возможны при интеграции логистических процессов корпораций различных видов транспорта, например, ОАО «РЖД» и ПАО «Транснефть»
Производственные кластеры	В Европе вся промышленность находится рядом с портами, поскольку водный транспорт – самый дешевый. Такие индустриальные зоны имеются, например, в Роттердаме и в Гамбурге. В России же производство, как правило, находится в центре страны. Но сейчас ситуация начинает меняться. О подобных проектах в Усть-Луге или рядом с портом недавно объявили сразу несколько компаний. «Еврохим» сейчас проектирует аммиачный завод в Кингисеппе (в 40 км от порта) стоимостью 1 млрд дол. Выпуск продукции запланирован на 2018 г. Кроме того, инженерно-строительная компания «НГСК» в промзоне «Алексеевская» (40 км от Усть-Луги) строит метаноловый завод к 2019 г. Его мощность – 1,65 млн т в год. Еще одна фирма – Балтийская газохимическая компания – планирует построить в самом порту метаноловый завод мощностью 1,7 млн т в год, и тоже к 2019 г. Его стоимость – 1–1,3 млрд дол. Таким образом, в районе Усть-Луги в скором времени может появиться нефтехимический кластер
Транспортно-логистические кластеры	Формирование транспортно-логистических кластеров зачастую происходит за счет интеграции транспортно-логистических активов транспортно-логистических компаний на определенной территории. Например, в логистическую систему Санкт-Петербургского транспортного узла интегрированы Большой порт Санкт-Петербург, ММПК Бронка, порт Высоцк, порт Усть-Луга, порт Приморск, порт Выборг с соответствующей железнодорожной и автомобильной инфраструктурой
Цепи поставок	Концерн «Газпром» строит в Ленинградской области крупный завод по производству сжиженного природного газа. Подготовка к реализации проекта создания крупнотоннажного завода «Балтийский СПГ» в районе порта Усть-Луга ведется по утвержденному графику. Мощность завода составит 10 млн т сжиженного газа в год. Продукция благодаря возможностям порта Усть-Луга будет поступать потребителям стран Атлантического региона, Ближнего Востока, Южной Азии. Инвестиции в проект оцениваются в 660 млрд р. Плановый срок ввода «Балтийского СПГ» – 2022–2023 гг. Главная идея строительства заводов по сжижению природного газа заключается в сближении производства с портовой инфраструктурой и удешевлении за счет этого транспортных расходов. Кроме того, в сжиженном виде газ можно транспортировать морским транспортом на большие расстояния и в любые порты, в то время как в обычном виде его перемещают только по трубопроводам, строительство которых стоит больших денег

грации рассматривается как комплексная характеристика логистических межсистемных образований, при ее количественной оценке предлагается учитывать различные аспекты рассматриваемого понятия (рис. 1).

Предварительная оценка исследуемой характеристики выполнена с использованием измерителей глубины интеграционных взаимосвязей в логистических межсистемных образованиях корпоративного уровня (см. табл. 1).

Полученные результаты (рис. 2), сформированные на основе данных экспертного опроса и анализа укрупненных показателей функционирования логистических межсистемных образований в Российской Федерации, позволяют выявить наиболее интегрированные межсистемные логистические образования, к числу которых следует отнести интегрированные логистические системы корпо-

ративного уровня и стратегические альянсы. Представленная характеристика логистических межсистемных образований может быть использована для решения ряда теоретических и прикладных задач: оценки текущего состояния межорганизационной логистической интеграции в исследуемом образовании; описания эволюции развития и перспективных форм логистических межсистемных образований; разработки инструментария для повышения эффективности управления логистическими образованиями корпоративного уровня и др.

**Цифровизация управления в межсистемных логистических образованиях корпоративного уровня**

Задача выбора рационального уровня цифровизации межсистемных логистических образований корпоративного уровня включает три составляющие:

- 1) выбор показателя цифровизации управления;



Рис. 1. Предметно-содержательная модель понятия «глубина межорганизационной логистической интеграции»

Форма логистического межсистемного образования	Итоговый уровень	TFT	TI	Tinf	TRInf	TO	GL
Стратегические альянсы	High	High	High	High	Medium	High	High
Надсистемные образования (ИЛСКУ)	High	High	Medium	High	High	High	High
Производственные кластеры	Medium	High	Medium	Medium	Medium	High	Medium
Виртуальные предприятия	Medium	Medium	Low	High	High	Medium	Low
Транспортно-логистические кластеры	Medium	Medium	Low	Medium	High	Medium	Medium
Цепи поставок	Low	Medium	Low	High	Medium	Medium	Medium

Уровень показателя: низкий (red) to высокий (green)

Рис. 2. Глубина межорганизационной логистической интеграции для различных форм логистических межсистемных образований (российская практика)

2) построение модели, характеризующей зависимость необходимого уровня цифровизации от глубины интеграции отдельных форм межсистемных логистических образований корпоративного уровня;

3) формирование рекомендаций по внедрению цифровых технологий в деятельность отдельных типов межсистемных логистических образований корпоративного типа на основе шкалирования уровня цифровизации.

На рис. 3 представлены результаты предварительного обследования уровня цифровизации межкорпоративных логистических образований, функционирующих в Российской Федерации. Обследование проведено с использованием адаптированной к российской практике методики и Digital Transformation Index, предложенных A. Little [2015].

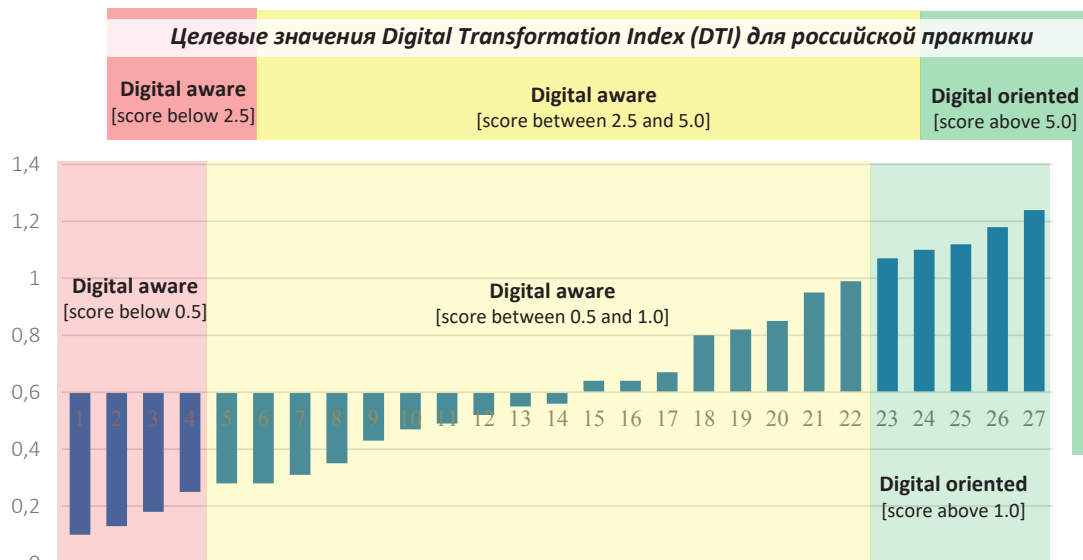


Рис. 3. Результаты обследования уровня цифровизации межкорпоративных логистических образований (российская практика)

Анализ полученных результатов выявил обратную зависимость глубины логистической интеграции и уровня цифровизации межкорпоративных логистических образований. В частности, в современной практике наивысшие значения уровня цифровизации демонстрируют цепи поставок и виртуальные предприятия, что связано, на наш взгляд, с относительной простотой цифровизации управления деятельностью на операционном и, частично, тактическом уровнях. Между тем существенно более высокий потенциал цифровизации управления деятельностью характерен для межкорпоративных логистических образований с большой глубиной логистической интеграции, что определяет направления дополнительных перспективных исследований, связанных с оценкой и реализацией указанного потенциала.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполненного исследования установлена взаимосвязь между уровнем логистической интеграции и формой межкорпоративных логистических образований в Российской Федерации. В частности, при использовании в качестве измерительного показателя глубины межорганизационной логистической интеграции наиболее значимыми оказываются взаимосвязи между корпорациями, интегрированными на стратегическом уровне (стратегические альянсы и межкорпоративные логистические системы корпоративного уровня).

На основании предложенного показателя рекомендуется принимать решения, связанные с выбором инструментария управления для отдельных форм межкорпоративных логистических образований, в том числе основанного на применении цифровых технологий.

Развитие представленного подхода требует дальнейших исследований, возможные направления которых определяются необходимостью решения следующих задач:

- конкретизировать состав показателей, включаемых в базу исходных данных для оценки глубины интеграции в межсистемных логистических образованиях корпоративного уровня;
- разработать комплексные методики сбора и анализа первичных данных по исследуемым показателям на основе имеющихся систем бухгалтерского и управленческого учета, статистической отчетности корпораций; продолжить формирование базы исходных данных;
- разработать рекомендации по оценке уровня цифровизации управления в межсистемных логистических образованиях;
- обосновать перспективные формы межсистемных логистических образований в российской практике ведения бизнеса на основе дальнейших исследований эволюции логистической интеграции, инструментария коллаборации. ■

### Источники

- Бабкин А.В., Байков Е.А. (2018). Коллаборация промышленных и творческих кластеров в экономике: сущность, формы, особенности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета // Экономические науки. Т. 11. № 4. С. 141–164.
- Беляева Е.Т. (2017). Классификация логистических альянсов // International Scientific Review. Т. 6(37). С. 47–49.
- Борисова В.В. (2016). Логистические организационные формы кластерного типа // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. ст.: в 2 ч. С. 439–444.
- Брыкин А.В., Шумаев В.А. (2015). Управление логистическими цепями поставок в кластерах: организация, структура, инструменты // Механизация строительства. Т. 4(850). С. 58–61.
- Гвилия Н.А. (2016). Логистическая координация в корпорациях и кластерах. СПб.: Изд-во СПбГЭУ.
- Гвилия Н.А. (2018). Современные методики оценки уровня цифровизации интегрированных межкорпоративных логистических систем // Региональные проблемы преобразования экономики. Т. 8(94). С. 121–128.
- Евтодиева Т.Е. (2011). Логистические кластеры: сущность и виды // Экономические науки. Т. 77. С. 78–81.
- Кузменко Ю.Г., Левина А.Б., Шмидт А.В. (2014). Генезис и современное состояние логистической интеграции в условиях глобализации экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. Т. 8. № 3. С. 148–161.
- Носов А.Л. (2013). Экономическая необходимость системной интеграции участников логистической деятельности // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. Т. 15(116). С. 78–87.
- Овчинникова А.В. (2014). Межсистемный подход исследования взаимодействия социально-экономических систем // Вестник Удмуртского университета. № 3. С. 74–85.
- Парфенов А.В. (2001). Методология развития межсистемных логистических образований в реформируемой экономике: дис. ... д-ра экон. наук. СПб.
- Попов Е.В., Симонова В.Л. (2017). Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций // Управленец. № 4(68). С. 75–84.
- Прокофьева Т.А., Сергеев В.И. (2011). Стратегические аспекты межорганизационной логистической координации и интеграции участников и партнеров логистического центра // Логистика сегодня. Т. 02(44). С. 84–95.
- Разумов В.Н. (2015). К вопросу об интеграции участников логистической цепи на основе стратегического партнерства // Вестник магистратуры. № 3(42). С. 131–134.



Сивальнева Н.Н., Антонов С.Г. (2007). Трансформация принципов и способов внутрикорпоративного и межкорпоративного взаимодействия // Вестник филиала Всероссийского заочного финансово-экономического института. № 5. С. 57–58.

Сольская И.И., Фрейдман О.С. (2016). Стратегические альянсы в межсистемной логистической интеграции // Логистика – евразийский мост: материалы XI междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 28–30 апреля 2016 г.). С. 234–239.

Тихомирова О.Г. (2014). Корпоративная коллаборация и взаимодействие: решение проблемы самоорганизации социально-экономических систем // Фундаментальные исследования. № 9-5. С. 1082–1086.

Тырнова Е.А. (2016). Осуществление интегративного подхода в логистических системах через управление цепями поставок // Логистика – евразийский мост: материалы XI междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 28–30 апреля 2016 г.). С. 147–151.

Чеснокова М.С., Кеба В.И. (2012). Интеграция компаний как способ повышения корпоративной стоимости. Магнитогорск: Магнитогорский гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова.

Чжао С., Бухаров А.В. (2018). Практики и проблемы методологии логистической интеграции в цепях поставок // Логистика – евразийский мост: материалы XIII междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 25–29 апреля 2018 г.). С. 335–337.

Шульженко Т.Г. (2018). Логика эволюционного процесса межорганизационной логистической интеграции в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. Т. 10(99). С. 267–271.

Щербаков В.В., Нос В.А. (2012). Перспективы развития стратегических торговых партнерств в условиях глобализации // Проблемы современной экономики. № 1(41). С. 105–108.

Adamczak M., Domanski R., Hadas L., Cyplik P. (2016). The integration between production-logistics system and its task environment – chosen aspects. *IFAC-PapersOnLine*, vol. 49(12), pp. 656–661.

Bengtsson M., Kock S. (2000). Cooperation in business networks: To cooperate and complete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29(5), pp. 411–426.

Bengtsson M., Kock S. (2014). Cooperation – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43(2), pp. 180–188.

Buckley P.J. (2011). International integration and coordination in the global factory. *Management International Review*, vol. 51(2), pp. 269–283.

Cyplik P., Hadas L., Adamczak M., Domanski R., Kupczyk M., Pruska Z. (2014). Measuring the level of integration in sustainable supply chain. *Proc. of the 19th World Congress the International Federation of Automatic Control*. Cape Town, South Africa. August 24–29, pp. 4465–4470.

De Langen P.W. (2004). Analysing the Performance of Seaport Clusters. In: Pinder D., Slack B. (eds.). *Shipping and Ports in the 21st Century*. L.: Routledge. Pp. 82–98.

Frolich M.T., Westbrook F. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, vol. 19(2), pp. 185–200.

Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, vol. 53(1), pp. 7–18.

Gray B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San-Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.

Harrison J.S., Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, vol. 27(6), pp. 679–690.

Kayikci Y. (2018). Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing*, vol. 21, pp. 782–789.

Klein R., Rai A., Straub D.W. (2007). Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships. *Decision Science*, vol. 38(4), pp. 611–646.

Levie D. (2006). The competitive advantage if interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 638–658.

Little A.D. (2015). *Digital Transformation Study 2015*. URL: [http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_HowtoBecomeDigitalLeader\\_02.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf).

Luo Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol. 29(6), pp. 617–637.

Morash E.A., Clinton S.R. (1998). Supply chain integration: customer value through collaborative closeness versus operational excellence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6(4), pp. 104–120.

Mortansen O., Lemoine O.W. (2008). Integration between Manufacturers and third party logistics providers? *International Journal of operations and Production Management*, vol. 28(4), pp. 331–359.

Noteboom B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks and integrated approach*. L.: Routledge.

Rajaguru R., Matandrea M.J. (2009). Influence of inter-organizational integration of business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 22(4), pp. 456–467.

Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19(1), pp. 90–118.

Rivera L., Sheffi Y. (2014). *The benefits of logistics clusters*. MIT Center for Transportation and Logistics. Working Paper.

Rivera L., Sheffi Y., Knoppen D. (2016). Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value added services. *International Journal of Production Economics*, vol. 179, pp. 285–294.

- Sheffi Y. (2012). *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Shulzhenko T.G., Lukinskiy V.S., Lukinskiy V.V. (2017). Logistic Systems Efficiency Increase Based on the Supply Chains Integration. *Procedia Engineering*, vol. 178, pp. 117–122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.073>.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, vol. 13(1), pp. 15–30.
- Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. (1995). Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Review*, vol. 38(1), pp. 7–23.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., Macavoy T.C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, vol. 35(6), pp. 747–772.
- Stank T.P., Keller S.B., Daugherty P.J. (2001). Supply chain collaboration and logistics service performance. *Journal of Business Logistics*, vol. 22(1), pp. 29–48.
- Stevens G.C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 8, pp. 3–8.
- Whipple J.M., Frankel R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 36(3), pp. 21–28.
- Wong C.Y., Boonitt S., Wong C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, vol. 9(6), pp. 604–615. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>.
- Wood D., Gray B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, pp. 139–162.

### Информация об авторах

#### ГВИЛИЯ Наталья Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и управления цепями поставок. Санкт-Петербургский государственный экономический университет (191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21). E-mail: natagvi@mail.ru.

#### ПАРФЁНОВ Александр Викторович

Доктор экономических наук, профессор кафедры логистики и управления цепями поставок. Санкт-Петербургский государственный экономический университет (191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21). E-mail: parfenof@mail.ru.

#### ШУЛЬЖЕНКО Татьяна Геннадьевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры логистики и управления цепями поставок. Санкт-Петербургский государственный экономический университет (191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21). E-mail: shul-tatiana@yandex.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-4

## Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy

Natalia A. GVILIYA, Aleksandr V. PARFYONOV, Tatiana G. SHULZHENKO

**Abstract.** The article examines and systematized interorganizational logistic systems defined as organizational-economic forms of establishing and implementing economic relations between micro-logistic systems resistant to changes in the external environment. The methodological basis relies on the provisions of the theory of logistic management including the issues of interfirm and interorganizational interaction that is formed under the influence of the evolutionary factor of logistic integration. The data of the expert survey and analysis of aggregated indicators of logistic intersystem entities functioning in the Russian Federation help to identify the most integrated intersystem logistic entities. The Digital Transformation Index developed by foreign researchers and adjusted to the Russian practice allows us to investigate the depth of logistic integration and the level of digitalization of interorganizational logistic entities. The authors establish that there is an interrelation between the stages of logistic integration evolution and the development of forms of intersystem (interorganizational) logistic entities. The paper proposes a method for evaluating the depth of logistic integration and provides the estimates of this indicator and reference values for the levels of management digitalization for intersystem logistic entities typical of the Russian reality. The research results are of use for business practitioners when choosing management tools for particular forms of interorganizational logistic systems, including the instruments based on digital technology, as well as for scholars studying management in general and logistics and supply chain management, in particular.

**Keywords:** management, supply chain management, integration, digitalization, interorganizational logistic system.

**JEL Classification:** F15, P11, M21

**Acknowledgments.** The article is prepared within the framework of the research project “Integration of interorganizational logistic systems in the digital economy” financially supported by St. Petersburg State University of Economics.

**Paper submitted:** November 6, 2018.

**For citation:** Gviliya N.A., Parfyonov A.V., Shulzhenko T.G. (2019). Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 40–51. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-4.

## References

- Babkin A.V., Baykov E.A. (2018). Kollaboratsiya promyshlennykh i tvorcheskikh klasterov v ekonomike: sushchnost', formy, osobennosti [Collaboration of industrial and creative clusters in the economy: The nature, forms, features]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki – St. Petersburg State Polytechnic University Journal of Engineering Science and Technology. Economic sciences*, vol. 11, no. 4, pp. 141–164.
- Belyaeva E.T. (2017). Klassifikatsiya logisticheskikh al'yansov [Classification of logistic alliances]. *International Scientific Review*, vol. 6(37), pp. 47–49.
- Borisova V.V. (2016). Logisticheskie organizatsionnye formy klasterного tipa [Logistics organisational forms of cluster type]. In: *Sovremennyy menedzhment: problemy i perspektivy* [Modern management: Problems and prospects], pp. 439–444.
- Brykin A.V., Shumaev V.A. (2015). Upravlenie logisticheskimi tsepyami postavok v klasterakh: organizatsiya, struktury, instrumenty [Supply chain management in clusters: Organisation, structures, tools]. *Mekhanizatsiya stroitelstva – Construction Mechanisation*, vol. 4(850), pp. 58–61.
- Gviliya N.A. (2016). *Logisticheskaya koordinatsiya v korporatsiyakh i klasterakh* [Logistic coordination in corporations and clusters]. St Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics.
- Gviliya N.A. (2018). Sovremennye metodiki otsenki urovnya tsifrovizatsii integrirovannykh mezhkorporativnykh logisticheskikh sistem [Modern methods of assessing the level of digitalisation of integrated intercorporate logistics systems]. *Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki – Regional Problems of Transforming Economy*, vol. 8(94), pp. 121–128.
- Evtodieva T.E. (2011). Logisticheskie klastery: sushchnost' i vidy [Logistics clusters: Essence and types]. *Ekonomicheskie nauki – Economic Sciences*, vol. 77, pp. 78–81.
- Kuzmenko Yu.G., Levina A.B., Shmidt A.V. (2014). Genezis i sovremennoe sostoyanie logisticheskoy integratsii v usloviyakh globalizatsii ekonomiki [Genesis and the current state of logistics integration in a globalised economy]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*, vol. 8, no. 3, pp. 148–161.
- Nosov A.L. (2013). Ekonomicheskaya neobkhodimost' sistemnoy integratsii uchastnikov logisticheskoy deyatel'nosti [Economic necessity of the system integration of participants in logistics activities]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo – Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Economics. Management. Law*, vol. 15(116), pp. 78–87.
- Ovchinnikova A.V. (2014). Mezhsistemnyy podkhod issledovaniya vzaimodeystviya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Intersystem approach to the study of the socioeconomic systems' interaction]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta – Bulletin of Udmurt University*, no. 3, pp. 74–85.
- Parfenov A.V. (2001). *Metodologiya razvitiya mezhsistemnykh logisticheskikh obrazovaniy v reformiruemy ekonomike. Avtoref. Diss. dokt. ekon. nauk* [Methodology for intersystem logistic entities' development in a reformed economy. Abstract of Dr. econ. sci. diss.]. St Petersburg.
- Popov E.V., Simonova V.L. (2017). Kul'tura mezhfirmennogo sotrudnichestva setevykh organizatsiy [The interfirm cooperation culture of network-based organisations]. *Upravlenets – The Manager*, no. 4(68), pp. 75–84.
- Prokofyeva T.A., Sergeev V.I. (2011). Strategicheskie aspekty mezhorganizatsionnoy logisticheskoy koordinatsii i integratsii uchastnikov i partnerov logisticheskogo tsentra [Strategic aspects of inter-organisational logistics coordination and integration of participants and partners of the logistics center]. *Logistika segodnya – Logistics Today*, vol. 02(44), pp. 84–95.
- Razumov V.N. (2015). K voprosu ob integratsii uchastnikov logisticheskoy tsepi na osnove strategicheskogo partnerstva [On the integration of participants in the logistics chain on the basis of strategic partnership]. *Vestnik magistratury – Magister Journal*, no. 3(42), pp. 131–134.
- Sivalneva N.N., Antonov S.G. (2007). Transformatsiya printsipov i sposobov vnutrikorporativnogo i mezhkorporativnogo vzaimodeystviya [Transformation of the principles and methods of intra-corporate and inter-corporate interaction]. *Vestnik filiala Vserossiyskogo zaochnogo finansovo-ekonomicheskogo instituta – Bulletin of the branch of the All-Russian Distant Financial and Economic Institute*, no. 5, pp. 57–58.
- Solskaya I.I., Freydmann O.S. (2016). [Strategic alliances in intersystem logistics integration]. *Materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Logistika – evraziyskiy most" (Krasnoyarsk, 28–30 aprelya 2016 g.)* [Proc. 9th Int. Sci. Prac. Conf. "Logistics as the Eurasian Bridge" (Krasnoyarsk, April 28–30, 2016)], pp. 234–239.
- Tikhomirova O.G. (2014). Korporativnaya kollaboratsiya i vzaimodeystvie: reshenie problemy samoorganizatsii sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Corporate collaboration and interaction: Solving the problem of self-organising socioeconomic systems]. *Fundamentalnye issledovaniya – Fundamental Research*, no. 9-5, pp. 1082–1086.
- Tyrnova E.A. (2016). [Implementation of an integrative approach in logistics systems through supply chain management]. *Materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Logistika – evraziyskiy most" (Krasnoyarsk, 28–30 aprelya 2016 g.)* [Proc. 9th Int. Sci. Prac. Conf. "Logistics as the Eurasian Bridge" (Krasnoyarsk, April 28–30, 2016)], pp. 147–151.
- Chesnokova M.S., Keba V.I. (2012). *Integratsiya kompaniy kak sposob povysheniya korporativnoy stoimosti* [Integration of companies as a way to increase corporate value]. Magnitogorsk: Nosov Magnitogorsk State Technical University.
- Zhao S., Bukharov A.V. (2018). [Practices and methodological problems of logistics integration in supply chains]. *Materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Logistika – evraziyskiy most" (Krasnoyarsk, 28–30 aprelya 2016 g.)* [Proc. 9th Int. Sci. Prac. Conf. "Logistics as the Eurasian Bridge" (Krasnoyarsk, April 28–30, 2016)], pp. 335–337.
- Shulzhenko T.G. (2018). Logika evolyutsionnogo protsessa mezhorganizatsionnoy logisticheskoy integratsii v tsifrovoy ekonomike [The logic of the evolutionary process of inter-organisational logistical integration in a digital economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo – Economy and Entrepreneurship*, vol. 10(99), pp. 267–271.

- Shcherbakov V.V., Nos V.A. (2012). Perspektivy razvitiya strategicheskikh torgovykh partnerstv v usloviyakh globalizatsii [Prospects for the development of strategic trade partnerships in the context of globalisation]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, no. 1(41), pp. 105–108.
- Adamczak M., Domanski R., Hadas L., Cyplik P. (2016). The integration between production-logistics system and its task environment – chosen aspects. *IFAC-PapersOnLine*, vol. 49(12), pp. 656–661.
- Bengtsson M., Kock S. (2000). Cooperation in business networks: To cooperate and complete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29(5), pp. 411–426.
- Bengtsson M., Kock S. (2014). Cooperation – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43(2), pp. 180–188.
- Buckley P.J. (2011). International integration and coordination in the global factory. *Management International Review*, vol. 51(2), pp. 269–283.
- Cyplic P., Hadas L., Adamczak M., Domanski R., Kupczyk M., Pruska Z. (2014). Measuring the level of integration in sustainable supply chain. *Proc. of the 19th World Congress the International Federation of Automatic Control*. Cape Town, South Africa. August 24–29, pp. 4465–4470.
- De Langen P.W. (2004). Analysing the Performance of Seaport Clusters. In: Pinder D., Slack B. (eds.). *Shipping and Ports in the 21st Century*. L.: Routledge. Pp. 82–98.
- Frolich M.T., Westbrook F. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, vol. 19(2), pp. 185–200.
- Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, vol. 53(1), pp. 7–18.
- Gray B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San-Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Harrison J.S., Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, vol. 27(6), pp. 679–690.
- Kayikci Y. (2018). Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing*, vol. 21, pp. 782–789.
- Klein R., Rai A., Straub D.W. (2007). Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships. *Decision Science*, vol. 38(4), pp. 611–646.
- Levie D. (2006). The competitive advantage if interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 638–658.
- Little A.D. (2015). *Digital Transformation Study 2015*. URL: [http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_HowtoBecomeDigitalLeader\\_02.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf).
- Luo Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol. 29(6), pp. 617–637.
- Morash E.A., Clinton S.R. (1998). Supply chain integration: customer value through collaborative closeness versus operational excellence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6(4), pp. 104–120.
- Mortansen O., Lemoine O.W. (2008). Integration between Manufacturers and third party logistics providers? *International Journal of operations and Production Management*, vol. 28(4), pp. 331–359.
- Noteboom B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks and integrated approach*. L.: Routledge.
- Rajaguru R., Matandrea M.J. (2009). Influence of inter-organizational integration of business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 22(4), pp. 456–467.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19(1), pp. 90–118.
- Rivera L., Sheffi Y. (2014). *The benefits of logistics clusters*. MIT Center for Transportation and Logistics. Working Paper.
- Rivera L., Sheffi Y., Knoppen D. (2016). Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value added services. *International Journal of Production Economics*, vol. 179, pp. 285–294.
- Sheffi Y. (2012). *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Shulzhenko T.G., Lukinskiy V.S., Lukinskiy V.V. (2017). Logistic Systems Efficiency Increase Based on the Supply Chains Integration. *Procedia Engineering*, vol. 178, pp. 117–122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.073>.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, vol. 13(1), pp. 15–30.
- Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. (1995). Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Review*, vol. 38(1), pp. 7–23.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., Macavoy T.C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, vol. 35(6), pp. 747–772.
- Stank T.P., Keller S.B., Daugherty P.J. (2001). Supply chain collaboration and logistics service performance. *Journal of Business Logistics*, vol. 22(1), pp. 29–48.
- Stevens G.C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 8, pp. 3–8.
- Whipple J.M., Frankel R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 36(3), pp. 21–28.
- Wong C.Y., Boonitt S., Wong C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, vol. 9(6), pp. 604–615. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>.
- Wood D., Gray B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, pp. 139–162.

**Information about the authors****Natalia A. GVILIYA**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Logistics and Supply Chain Management Dept. **St. Petersburg State University of Economics** (21 Sadovaya St., Saint Petersburg, 191023, Russia). E-mail: natagvi@mail.ru

**Aleksandr V. PARFYONOV**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Logistics and Supply Chain Management Dept. **St. Petersburg State University of Economics** (21 Sadovaya St., Saint Petersburg, 191023, Russia). E-mail: parfenof@mail.ru

**Tatiana G. SHULZHENKO**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Logistics and Supply Chain Management Dept. **St. Petersburg State University of Economics** (21 Sadovaya St., Saint Petersburg, 191023, Russia). E-mail: shul-tatiana@yandex.com

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5

## Исследование факторов нарушения психологического контракта между работником и работодателем: межстрановой анализ

А.Э. Фёдорова, З. Дворжакова, И. Кацане, Х. Хан, М.С. Меньшикова

**Аннотация.** Тенденции растущей нестабильности рынков труда, реструктуризации и сокращения численности сотрудников, прекаризации занятости и флексибилизации персонала обуславливают возрастающую роль психологического контракта и доверия работников к работодателю в современных трудовых отношениях. Исследование направлено на изучение значимости доверия и важности роли психологического контракта в управлении человеческими ресурсами предприятия. Методологическая база представлена теорией психологического контракта и концепцией переходного контракта. Опираясь на основные результаты социологического опроса, ежегодно проводимого среди работников пяти стран с разными моделями экономического развития, авторы пытаются выявить сходства и различия этих стран касательно того, как влияют существующие условия трудовых отношений между наемными работниками и работодателями на выполнение ими явных и латентных аспектов психологического контракта. В результате определены основные причины возникновения несоответствий во взаимных ожиданиях работников и работодателей, приводящих к появлению недоверия, неопределенности и эрозии в трудовых отношениях. Эмпирические данные, полученные в 2015–2017 гг. в ходе опроса работников разных отраслей экономики, позволяют сделать выводы о множественности форм нарушений психологического контракта, провести сравнительный анализ тенденций, сложившихся в исследуемых странах, а также выявить их схожие и отличительные черты. Авторы убеждены в том, что менеджеры должны понимать значение фактора доверия и важности роли психологического контракта в практике управления человеческими ресурсами и учитывать это при разработке стратегии управления персоналом предприятия.

**Ключевые слова:** доверие, психологический контракт, переходный контракт, трудовые отношения.

**JEL Classification:** J28, M12, M54

**Финансирование.** Работа выполнена при финансовой поддержке постановления №211 Правительства РФ, контракт №02.А03.21.0006.

**Благодарность.** Авторы благодарят профессора в области менеджмента организации и управления человеческими ресурсами Мауро Гатти (Факультет экономики, департамент менеджмента, Римский университет Ла Сапиенца, Италия) за помощь при подготовке статьи.

**Дата поступления статьи:** 12 августа 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Фёдорова А.Э., Дворжакова З., Кацане И., Хан Х., Меньшикова М.С. Исследование факторов нарушения психологического контракта между работником и работодателем: межстрановой анализ // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 52–61. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5.

### ВВЕДЕНИЕ

Технологические, социальные, экономические и политические изменения привели к нестабильности рынков труда, появлению новых, нетрадиционных форм занятости и организации рабочих мест. Множество дискуссий о новых формах занятости ведется вокруг вопросов о том, как сделать рынок труда более гибким, узаконить практику неформальной занятости, обеспечить надежную социальную защиту и достойные условия труда, избежать замены стандартной занятости формами занятости, которые менее благоприятны для работников. В то время как работодатели защищают свою потребность в использовании гибких форм, работники озабочены сокращением социальной защиты, трудовых прав и ухудшением условий труда.

Целью исследования, результаты которого представлены в статье, является анализ взаимосвязи между условиями трудовых отношений наемных работников с работодателями и выполнением или невыполнением ими явных и латентных аспектов психологического контракта. Объектом исследования являются 5 стран с различными типами социально-экономического развития (развитые страны, страны с переходной экономикой, развивающиеся страны). Задачи исследования включают изучение зарубежной и отечественной литературы по теории пси-

хологического контракта, вопросам доверия между работниками и работодателями, сбор, обобщение и анализ результатов социологического опроса наемных работников в странах с различными экономическими моделями, выявление тенденций и идентификацию закономерностей в трудовых отношениях между наемными работниками и работодателями на современном этапе развития экономики.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Трудовые взаимоотношения между наемным работником и организацией включают различные тесно связанные между собой аспекты: договорные, социальные, психологические (основанные на взаимных ожиданиях), экономические и эмоциональные (эмоциональные связи с компанией, группой и другими лицами). Все эти элементы объединяет концепция организационного равновесия [Simon, 1997], согласно которой человек будет продолжать осуществлять трудовую деятельность и брать на себя определенные обязательства до тех пор, пока в обмен на это он будет получать стимулы и вознаграждение, которые он оценивает как справедливые.

Человек и организация устанавливают отношения с целью удовлетворения своих потребностей и достиже-

ния целей. С организационной точки зрения вышеобозначенные аспекты можно дополнительно классифицировать следующим образом:

- отношения обмена, связанные с транзакциями товаров и услуг и регулируемые экономической полезностью;
- отношения власти, когда одна сторона может навязывать свою волю/интересы другой, подразумевая способность/волю к влиянию;
- отношения разделения, предполагающие обмен информацией, знаниями, идеалами, чувствами и эмоциями между сторонами.

Общеизвестно, что интересы и цели отдельных работников не всегда совпадают с интересами организации, поэтому каждое из трех измерений может стать источником напряжения в трудовых отношениях.

Термин «контракт» используется в трудовых отношениях не только в формально-правовом контексте, но и в символическом, подразумевающем обмен энергией, информацией, знаниями, ценностями, символами, объектами, консенсусом и т.д. Поэтому необходимо интегрировать экономические, психосоциальные и культурные аспекты, что предполагает переход от организационной структуры и управления, операционных систем и механизмов к людям с целью формирования механизмов самоконтроля, индивидуальной активации, побуждения сотрудников действовать в интересах организации. И здесь особенно важна концепция психологического контракта [Herriot, Manning, Kidd, 1997; Shore, Tetrick, 1994; Solari, 2003].

Психологический контракт связан с внутренними установками на выполнение формально-правовых обязательств, участие в организационных или социальных отношениях на основе сотрудничества, доверия и приверженности таким образом, чтобы явные и скрытые ожидания были оправданы всеми вовлеченными сторонами. Психологический контракт формируется на негласных элементах трудовых отношений и характеризует индивидуально-организационные психологические связи (табл. 1).

Как отмечал Д. Гест, в то время как ожидания работников остаются прежними (безопасность, карьера, справед-

ливое вознаграждение, интересная работа и т.д.), работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры [Guest et al., 1996].

Подчеркнем, что готовность или неготовность работника и работодателя соблюдать все условия формализованного трудового или психологического контракта зависит от формируемого баланса «доверия – недоверия» в их отношениях. Именно доверие служит основой взаимопонимания и согласия, является неотъемлемым условием делегирования полномочий, успешной командной работы и, безусловно, детерминирует организационную эффективность [McEvily, Perrone, Zaheer, 2003; Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998].

Резюмируя вышесказанное, следует заметить, что функции психологического контракта состоят в том, чтобы обеспечивать предсказуемость и надежность трудовых отношений, основанных на доверии и взаимных обязательствах, которые в комплексе усиливают действие друг друга [Coyle-Shapiro, 2002; Toderi, Guglielmi, 2003]. Следовательно, требуется более глубокое понимание и исследование процессов, происходящих в сфере трудовых отношений, что необходимо для выработки эффективных кадровых стратегий и более гибких, а значит, более соответствующих современной ситуации кадровых политик.

Теоретической основой представленного в статье исследования является концепция психологического контракта, которая выделяет два его основных типа: транзакционный (transactional) и отношенческий (relational). Транзакционные контракты характеризуют условия обмена, которые имеют конкретный характер и могут быть заданы в денежном выражении. Транзакционные контракты оказывают влияние прежде всего на формирование лояльности персонала в краткосрочной перспективе. Отношенческие контракты формируют ус-

Таблица 1 – Типичные обязательства и ожидания в трудовых отношениях между наемными работниками и работодателями (руководителями)

Работодатель		Работник	
Обязательства	Ожидания	Обязательства	Ожидания
Образование; карьера; вознаграждение, соответствующее результатам; продуктивные трудовые отношения; содержание работы; справедливое отношение; безопасность рабочего места	Приверженность; компетентность; усилия; подчинение; верность	Защита интересов организации; работа в команде; разделение целей; эффективность на рабочем месте; соблюдение договоренностей; надежность и ответственность; уважение к коллегам; готовность к изменениям; профессиональное развитие; мобильность	Уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности; гарантия занятости; возможность проявить компетентность; ожидание карьерного роста и условий для развития умений и навыков; вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния
Доверие			

ловия взаимодействия между сотрудником и организацией на основе принципа взаимной выгоды, определяют цели взаимоотношений сторон, механизмы принятия решений и разрешения конфликтов, оказывают влияние на поведение персонала в долгосрочной перспективе. Важно, что в отношенческих контрактах неформальные правила и нормы преобладают над формальными. Этот тип психологического контракта обуславливает взаимные обязательства работника и работодателя, обеспечивая стабильность трудовых отношений. При этом работник обязуется делать то, что нужно, в заданные сроки и теми способами, которые требуются организацией. Работодатель предлагает стабильное вознаграждение и долгосрочную занятость [Эсаулова, 2011]. На практике психологические контракты невозможно строго разделить на транзакционные и отношенческие, поскольку в них присутствуют как те, так и другие аспекты. Кроме того, следует принимать во внимание наличие так называемого переходного (transitional) контракта, который является отображением последствий организационных изменений и преобразований, находящихся в противоречии с ранее установленными трудовыми отношениями [Rousseau, Wade-Benzoni, 1994].

#### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методика нашего мониторингового исследования включает проведение социологического опроса, ежегодно проводимого авторами в пяти странах с различными типами социально-экономического развития (развитые страны, страны с переходной экономикой, развивающиеся страны). В компаративный анализ вошли страны всех вышеперечисленных групп с целью выявления сходств и различий в трудовых отношениях в целом и в соблюдении работниками и работодателями различных аспектов психологического контракта в частности. Кроме того, группа стран с переходной экономикой включает три разных государства для выявления общих закономерностей. В данном исследовании развитые страны с рыночной экономикой представлены Италией, страны с переходной экономикой или с формирующимся рынком – Россией, Латвией и Чехией, и развивающиеся страны – Пакистаном.

Статья рассматривает часть лонгитюдного исследования (longitudinal analysis), проводимого авторами с целью изучения динамики изменений в практике управления человеческими ресурсами, а также основных условий трансформации социально-трудовой сферы.

Анкетирование является выборочным, очным и заочным (онлайн). Опрос проводился в 2015, 2016 и 2017 гг. Анкета состоит из ряда вопросов, на которые респонденты отвечали в заданном формате. Анкета включает в себя поливариантные и дихотомические закрытые вопросы с вариантами открытых ответов в некоторых из них. Опрос

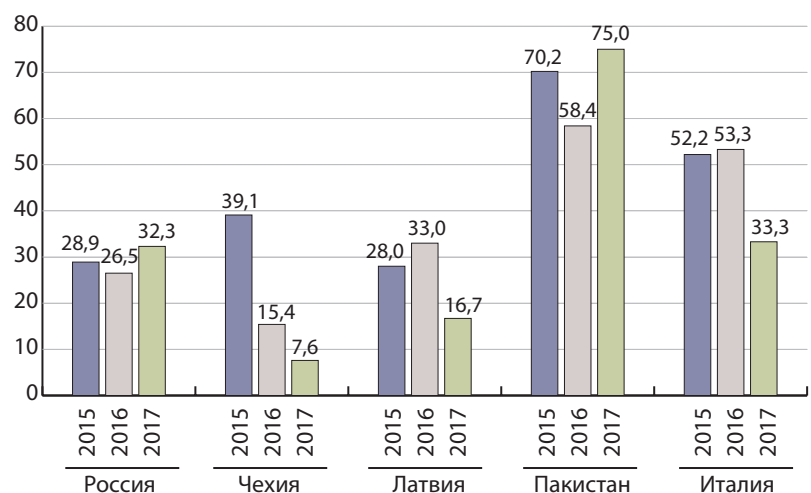
проводился методом случайной выборки работников предприятий разных секторов экономики. Межстрановое исследование охватило 1819 респондентов – работников предприятий разных стран (в течение 3 лет): Италия – 238; Латвия – 310; Пакистан – 420; Россия – 477; Чешская Республика – 374.

Большинство респондентов работает в сфере услуг (30,2%). Остальные заняты на производстве (14,4%), в торговле (11,4%), образовании (6,6%), строительстве (6,1%), финансовой сфере (4,9%) и других отраслях (19,5%). В совокупную выборку респондентов входят: специалисты – 40,7%; работники физического труда – 20,8%; служащие – 18,0%; руководители среднего звена – 11,5%; топ-менеджеры – 4,4% и стажеры – 4,6%. Среди опрошенных 47,7% мужчин и 52,3% женщин. Возрастную структуру респондентов представляют две группы: до 35 лет (51,0%) и 36–50 лет (49,0%).

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сбалансированность психологического контракта обеспечивает оптимальное соотношение явных и неявных обязательств и ожиданий, которое, в свою очередь, приводит к выполнению обещаний обеих сторон трудовых отношений. Кажется очевидным, что работодатели, заинтересованные в повышении эффективности работы персонала, должны избегать явных нарушений своих обязательств перед работниками. Тем не менее наш опрос показывает, что проблема остается актуальной. Несмотря на тенденцию снижения доли респондентов Италии, Латвии и Чехии, отмечающих факты своего столкновения с нечестностью работодателей, в таких странах, как Россия и Пакистан, количество не порядочных работодателей даже выросло, по оценкам респондентов (см. рисунок).

Несоответствие между тем, что сказано, и тем, что сделано, подрывает доверие, снижает приверженность и порождает циничное отношение со стороны работников. Нарушение психологического контракта – это разрушение доверия, приводящее к отказу от обязательств. Если одна из сторон не выполняет свои обещания, психо-



Распределение ответов на вопрос «Были ли случаи нарушения Ваших с работодателем договоренностей со стороны работодателя?», % ответивших



логический контракт признается недействительным, что неизбежно приводит к уменьшению или полному отказу от обязательств, когда работники больше не считают продолжение отношений выгодным или перспективным.

Н. Maguire [2003] выделяет три главных фактора справедливости, несоблюдение которых приводит к нарушению психологического контракта:

1) справедливость в распределении, возникающая вследствие выполнения обязательств обмена, которые, как правило, отражены в конкретных монетизированных результатах;

2) процессуальная справедливость, воспринимаемая как справедливость процедур, с помощью которых определяются результаты;

3) справедливость во взаимодействиях как следствие оценки межличностных отношений в ходе выполнения контракта.

Ответы респондентов на вопрос о том, с какими именно явными нарушениями трудового договора они столкнулись, дают возможность представить, в каких формах проявляется фактор справедливости в распределении (табл. 2).

Нарушение справедливости в распределении отмечают респонденты из всех исследуемых стран. Хотя ситуация в разных странах неравнозначная, все же можно выделить как наиболее упоминаемые всеми респондентами возрастание рабочей нагрузки без соответствующего увеличения денежного вознаграждения, невыплату компенсаций за сверхурочную работу и непредоставление положенного отпуска. Следует отметить в целом положительную тенденцию снижения доли такого рода нарушений обязательств работодателей за исследуемый период. Однако в Чехии и Пакистане возросло количество жалоб

респондентов на невыплату обещанного вознаграждения (с 4,0% в 2015 г. до 15,4% в 2017 г. в Чехии, с 6,1% в 2015 г. до 16,7% в 2017 г. в Пакистане), а также на необоснованные задержки выплаты заработной платы сроком до 1 месяца (с 36,0 до 53,8% в Чехии, с 0,0 до 12,0% в Пакистане). Также проблема необоснованной задержки выплаты заработной платы представляется растущей в России (с 1,7 до 7,5%) и Латвии (с 14,3 до 20,7%).

Что касается схожих черт в динамике стран переходной экономики, можно отметить, что во всех трех странах значительно снизилось влияние таких негативных факторов, как «увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы», «невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу», в то время как усилился фактор «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца».

Сравнивая динамику развития неблагоприятных факторов для поддержания целостности психологического контракта в странах с разными моделями экономического развития, мы можем отметить наиболее негативную картину в развивающихся странах (Пакистан), где участились случаи в трудовых отношениях (2017 г. по сравнению с 2015 г.) таких факторов, как «незаконное увольнение», «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца», «невыплата обещанного вознаграждения», «невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу». Наряду с этим в странах с переходной экономикой (Россия) и в развитых странах (Италия) рост показателей за 2015–2017 гг. выявлен только по одному фактору: «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца» в России и «увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы» в Италии.

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие именно были нарушения Ваших с работодателем договоренностей со стороны работодателя?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы	43,3	48,8	27,5	32,0	18,8	0,0	57,1	66,7	3,4	27,3	11,4	13,3	41,7	48,0	44,4
Невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу	33,3	31,7	13,8	12,0	12,5	7,7	50,0	18,2	17,2	12,1	14,2	16,0	25,0	36,0	16,7
Непредоставление положенного отпуска	16,7	17,1	10,0	12,0	25,0	23,1	35,7	3,0	34,5	24,2	21,4	12,7	8,3	12,0	5,6
Невыплата обещанного вознаграждения	30,0	9,8	7,5	4,0	25,0	15,4	21,4	6,1	6,9	0,0	7,1	16,7	33,3	20,0	0,0
Необоснованное снижение размера заработной платы	20,0	22,0	7,5	0,0	6,3	0,0	21,4	6,1	10,3	27,3	17,1	8,0	16,7	8,0	11,1
Необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца	1,7	2,4	7,5	36,0	25,0	53,8	14,3	9,1	20,7	0,0	7,1	12,0	8,3	20,0	0,0
Необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком более 1 месяца	6,7	12,2	8,8	8,0	0,0	0,0	7,1	3,0	0,0	9,1	11,4	4,7	33,3	20,0	0,0
Незаконное увольнение	10,0	2,4	6,3	16,0	0,0	7,7	0,0	6,1	6,9	0,0	10,0	16,7	33,3	20,0	22,2

Некоторые формы нарушения процессуальной справедливости отмечаются в ответах респондентов на вопрос относительно управленческих решений, оказавших негативное воздействие на благополучие работников – участников социологического опроса (табл. 3).

Результаты социологического опроса показывают, что респонденты всех исследуемых стран наиболее часто отмечают реструктуризационные процессы как снижающие благополучие на рабочем месте. Причем если в Чехии, Латвии и Пакистане количество указаний респондентов на данный фактор за исследуемый период сократилось, то в России отмечается их незначительное увеличение (с 18,2 до 20,3%), а в Италии – значительный рост (с 13,0 до 40,0%).

Второй значимой проблемой является сокращение размера заработной платы. Согласно ответам респондентов, в 2017 г. это особенно выражено в России (22,4%), Латвии (15,6%) и Пакистане (14,0%). Респонденты этих же стран отмечают такие факторы, как вынужденное сокращение рабочих часов (с 16,0 до 20,0% в Латвии, с 7,7 до 10,4% в России и с 34,0 до 19,0% в Пакистане). В Италии и Пакистане за исследуемый период выросло число респондентов недовольных снижением или отменой социального пакета (с 13,0 до 16,7% в Италии и с 6,4 до 10,0% в Пакистане). Негативные тенденции в сторону увеличения числа ответов, связанных с вынужденным и неоплачиваемым отпуском опрошенных работников, заметны в Пакистане (с 19,1 до 27,0%), в России (с 4,3 до 7,3%), в Италии (с 4,3 до 6,7%) и в Латвии (с 0,0 до 3,3%).

Несмотря на многие сходства в странах, где были проведены исследования, мы можем отметить, что для разных экономических моделей характерны свои «неблагоприятные очаги» нарушения процессуальной справедливости психологического контракта. В развитых странах отмечается значительный рост по такому показателю, как «реструктуризация отдела и(или) предприятия в целом», в то время как в развивающихся странах (Пакистан) значимым скачком отмечен «вынужденный неопла-

чиваемый отпуск», а в странах с переходной экономикой (Россия и Латвия) можно наблюдать рост по факторам «снижение размера денежного вознаграждения», «вынужденное сокращение часов работы» и «вынужденный неоплачиваемый отпуск».

Среди факторов, связанных с нарушением неявных условий (предположений) психологического контракта и приводящих к ощущению несправедливости, разочарованию, снижению активности работника, продуктивности его труда, по нашему мнению, следует выделить такие условия на рабочем месте, которые вызывают у работников негативные эмоции и переживания. В связи с тем что добрые, доверительные отношения с коллегами и руководством составляют важную часть психологического контракта, их недостаток на рабочем месте рассматривается нами как нарушение справедливости во взаимодействиях.

Распределение ответов респондентов на вопрос об источниках раздражения и негативных эмоций на рабочем месте дает представление о формах нарушений как явных (рабочее время, условия труда, хорошие отношения в коллективе), так и неявных (баланс между работой и личной жизнью, личное благополучие, сотрудничество и помощь коллег, справедливое руководство) аспектов психологического контракта (табл. 4).

Среди нарушений явных аспектов психологического контракта наиболее часто отмечаются респондентами исследуемых стран ненормированный рабочий день, а также высокий уровень стресса и напряженности труда. Здесь особо следует отметить факт сложившейся негативной тенденции в Италии: количество ответов итальянских респондентов за исследуемый период возросло по большинству обозначенных позиций. Наибольший рост факторов раздражения и негативных эмоций итальянские респонденты выделяют по таким позициям, как «высокий уровень стресса на рабочем месте», «сложность совмещения трудовой и личной жизни», «некомфортные условия на рабочем месте». Плохи-

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие решения руководства за последний год неблагоприятно сказались на Вашем благополучии?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Реструктуризация моего отдела и(или) предприятия в целом	18,2	12,9	20,3	34,4	25,0	13,5	18,0	8,0	10,0	14,9	12,5	12,5	13,0	20,0	40,0
Снижение размера моего денежного вознаграждения	19,6	39,4	22,4	14,1	11,5	2,9	12,0	21,0	15,6	25,5	16,7	14,0	34,8	24,4	6,7
Вынужденное сокращение часов работы (без учета моего желания)	7,7	12,9	10,4	17,2	1,9	0,6	16,0	13,0	20,0	34,0	20,8	19,0	21,7	31,1	6,7
Сокращение или ликвидация социального пакета	7,7	3,2	7,3	10,9	13,5	6,5	16,0	6,0	3,3	6,4	15,0	10,0	13,0	24,4	16,7
Вынужденный неоплачиваемый отпуск (без учета моего желания)	4,3	3,9	7,3	6,3	0,0	1,8	0,0	7,0	3,3	19,1	25,0	27,0	4,3	15,6	6,7
Другое	46,4	29,0	37,5	25,0	46,2	74,7	52,0	43,0	62,2	0,0	0,0	17,5	0,0	0,0	36,7

ми условиями труда в большей степени озабочены респонденты России, Латвии и Пакистана. Распределение их ответов за исследуемый период отражает тенденцию ухудшения ситуации. Так, доля отметивших плохие условия на рабочем месте в России выросла с 14,2 до 24,5%, в Латвии с 14,0 до 30,0%. Также необходимо обратить внимание на фактор недостаточности/отсутствия заботы о работниках со стороны компании. Согласно ответам респондентов, ситуация ухудшается в Чехии (с 9,4 до 18,8%) и Пакистане (с 6,4 до 12,5%).

По данной группе факторов нарушения психологического контракта стоит заострить внимание на том, что неблагоприятной ситуацией можно назвать во всех странах, где был проведен анализ, независимо от модели экономического развития.

Перечень нарушений неявных аспектов психологического контракта возглавляет сложность сохранения баланса между работой и личной жизнью. Значительная часть ответов респондентов связана с отношениями между работниками и менеджерами. Здесь раскрывается

спектр проблем, обуславливающих нарушения психологического контракта со стороны руководителей во всех типах стран. Например, в 2017 г. почти четверть чешских респондентов отмечает профессиональную некомпетентность менеджеров (23,5%) и испытывает психологическое давление со стороны руководителей (23,5%), пятая часть опрошенных указывает на отсутствие сотрудничества с руководством (18,8%). Деструктивные черты характера менеджеров в большей степени беспокоят итальянских и пакистанских респондентов (20,0 и 17,5% в 2017 г. соответственно). Опрошенные работники российских организаций в 2017 г. чаще других респондентов указывают на проблемы отсутствия/недостаточности сотрудничества с коллегами (7,8%), психологического давления с их стороны (9,9%), а также чрезмерной конкуренции между сотрудниками (10,9%).

Концепция переходного контракта позволяет нам посмотреть на изучаемые явления под другим углом. Отличительными признаками переходного контракта являются [Rousseau, 2000]:

Таблица 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Что является источником Вашего беспокойства и негативных эмоций на текущей работе?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ненормированный рабочий день	19,9	16,8	16,1	40,6	29,8	20,0	26,0	22,0	16,7	6,4	10,0	3,5	13,0	15,6	20,0
Высокий уровень стресса на рабочем месте	22,7	39,4	24,0	4,7	1,9	0,0	32,0	26,0	43,3	10,6	16,7	11,0	13,0	20,0	26,7
Слишком высокая напряженность работы	19,0	20,0	19,3	35,9	8,7	0,0	30,0	21,0	13,3	14,9	0,0	3,0	0,0	13,3	10,0
Сложность совмещения трудовой и личной жизни	16,6	18,1	16,1	46,9	29,8	28,8	14,0	12,0	7,8	0,0	6,7	2,5	34,8	28,9	40,0
Профессиональная некомпетентность руководителя	13,7	7,1	14,1	28,1	19,2	23,5	14,0	6,0	4,4	4,3	4,2	9,0	21,7	28,9	3,3
Отсутствие или недостаток заботы работодателя о своих работниках	15,2	12,3	12,5	9,4	12,5	18,8	18,0	9,0	5,6	6,4	8,3	12,5	21,7	11,1	10,0
Негативные (деструктивные) черты характера руководителя	13,7	11,0	11,5	12,5	5,8	1,2	10,0	9,0	8,9	6,4	8,3	17,5	34,8	28,9	20,0
Психологическое давление со стороны руководителя	9,5	11,6	7,8	17,2	14,4	11,2	14,0	11,0	8,9	8,5	0,0	1,0	8,7	11,1	7,8
Некомфортные условия на рабочем месте	14,2	22,6	24,5	10,9	8,7	9,4	14,0	17,0	30,0	0,0	16,7	5,0	4,3	17,8	13,3
Нестабильный, часто меняющийся трудовой коллектив	10,4	16,8	26,6	4,7	12,5	12,9	10,0	10,0	7,8	10,6	10,0	8,0	13,0	13,3	3,3
Отсутствие или плохое взаимодействие с руководителем	8,5	5,8	12,5	7,8	25,0	18,8	8,0	3,0	5,6	8,5	8,3	12,5	13,0	15,6	10,0
Отсутствие или плохое взаимодействие с коллегами	4,3	7,1	7,8	3,1	7,7	11,2	6,0	5,0	10,0	4,3	12,5	10,0	21,7	20,0	6,7
Психологическое давление со стороны коллег по работе	2,8	5,2	9,9	9,4	6,7	4,1	2,0	3,3	18,9	8,5	8,0	11,0	4,3	8,9	0,0
Слишком высокая конкуренция между сотрудниками	3,8	3,9	10,9	0,0	6,7	1,2	4,0	4,0	10,0	10,6	0,0	5,0	8,7	8,9	6,7
Другое	17,5	8,4	7,8	0,0	1,9	8,8	18,0	8,0	14,4	0,0	0,0	0,0	17,4	0,0	10,0

а) недоверие – сотрудник считает, что фирма подает непоследовательные и противоречивые сигналы о своих намерениях, и не доверяет фирме; работодатель не доверяет своим работникам и не дает им важную информацию;

б) неопределенность – ожидания сотрудника в отношении характера его собственных обязательств перед фирмой являются неопределенными; работодатель считает, что позиция работника является неопределенной в отношении будущих обязательств работодателя по отношению к нему;

в) эрозия – сотрудник ожидает, что получит меньше доходов от его вклада в фирму по сравнению с прошлым, и опасается сокращения в будущем; работодатель проводит изменения, которые снижают заработную плату и пособия сотрудника, подрывая качество трудовой жизни по сравнению с предыдущими годами.

Недоверие, неопределенность и эрозия могут проявляться в различных формах. Некоторые из этих форм отражены в ответах респондентов на вопрос о наличии на рабочем месте угроз для будущего их профессиональной деятельности (табл. 5).

Значимыми факторами формирования недоверия работника к работодателю, неопределенности и эрозии являются, согласно ответам респондентов, снижение удовлетворенности трудом, отсутствие профессионального развития, сокращение размера вознаграждения и страх потерять работу из-за экономического кризиса. Результаты опроса в исследуемых странах неравноценны. Например, доля ответов опрошенных в Латвии относительно снижения удовлетворенности трудом за 2015–2017 гг. возросла с 36,0 до 47,8%. Несмотря на то что в Чехии данный показатель снизился за исследуемый период, в 2017 г. он все же остается значительным (29,4%). Отсутствием профессионального развития в большей степе-

ни озабочены представители развитых стран, в данном случае итальянские респонденты (36,7% в 2017 г.). Чаще других в 2017 г. отмечают снижение размера вознаграждения и бенефитов участники опроса из стран с переходной экономикой – Латвии (27,8%) и России (19,3%). Потеря работы вследствие кризиса в экономике беспокоит респондентов всех исследуемых стран, за исключением опрошенных работников чешских организаций. При этом в Латвии, России и Пакистане заметна тенденция ухудшения ситуации за 2015–2017 гг. («потеря места работы в связи с кризисом»): с 26,0 до 35,6%; с 20,5 до 26,6% и с 8,5 до 15,0% соответственно.

Нельзя оставить без внимания фактор ожидания работников относительно сохранения своего здоровья на рабочем месте. Как показывают ответы респондентов исследуемых стран, данное ожидание часто не оправдывается и работники страдают от ухудшения состояния своего физического и психологического здоровья при выполнении трудовой деятельности. На общем фоне особенно выделяются участники опроса в Латвии, примерно пятая их часть в 2017 г. указывает как на ухудшение физического здоровья (23,3%), так и на потерю психологического равновесия из-за неопределенности будущего (21,1%).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня многие исследователи говорят о том, что управление трудовой мотивацией персонала по сути означает управление ожиданиями работников в отношении того, что составляет главные условия занятости. Это справедливая оплата труда, комфорт на рабочем месте, добрые отношения с коллегами, непредвзятость руководства, карьера и обучение. В соответствии с Shaw [1997], доверие есть уверенность в том, что те, от кого мы зависим, будут отвечать нашим ожиданиям. Дове-

Таблица 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие угрозы для Вашего будущего существуют на текущей работе?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Снижение уровня удовлетворенности работой	24,3	25,2	18,2	60,9	35,6	29,4	36,0	12,0	47,8	2,1	12,5	5,0	34,8	26,7	13,3
Отсутствие профессионального развития	23,8	23,9	19,3	14,1	18,3	11,2	20,0	17,0	4,4	25,5	12,5	16,5	43,5	42,2	36,7
Снижение размера денежного вознаграждения	25,2	32,9	19,3	32,8	9,6	6,5	26,0	26,0	27,8	12,8	12,5	11,0	30,4	22,2	6,7
Потеря рабочего места из-за кризиса в экономике	20,5	27,1	26,6	17,2	7,7	1,8	26,0	42,0	35,6	8,5	16,7	15,0	60,9	44,4	40,0
Ухудшение физического здоровья на рабочем месте	24,8	25,2	18,2	10,9	6,7	2,4	22,0	32,0	23,3	17,0	12,5	14,0	4,3	13,3	10,0
Утрата психологического равновесия из-за неуверенности в завтрашнем дне	8,1	11,6	8,3	17,2	22,1	15,9	18,0	23,0	21,1	17,0	8,3	14,5	43,5	35,6	13,3
Потеря работы из-за высокой конкуренции среди коллег	3,3	3,9	14,6	7,8	10,6	6,5	2,0	6,0	8,9	17,0	8,3	24,0	7,8	4,4	0,0
Другое	14,3	5,2	13,5	1,6	6,7	37,1	6,0	1,0	5,6	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	13,3

рие, как основа психологического контракта, должно рассматриваться как социальный капитал организации [Quinn, Andersen, Finkelstein, 1996]. Доверие создается и поддерживается поведением менеджеров, а также путем улучшения понимания взаимных ожиданий работниками и работодателями. Стратегия создания климата доверия должна базироваться на том, что работники скорее будут доверять руководству, если руководство: 1) действительно имеет в виду то, что говорит; 2) делает то, что говорит, т.е. слова не расходятся с делами, и 3) выполняет условия договоренности – держит слово и выполняет свою часть обязательств.

В статье рассмотрены главные факторы, несоблюдение которых приводит к нарушению психологического контракта, такие как: 1) справедливость в распределении, 2) процессуальная справедливость и 3) справедливость во взаимодействиях. Ответы респондентов в рамках социологического опроса помогли выявить и проанализировать основные формы нарушения психологического контракта.

Результаты исследования свидетельствуют, что проблемы нарушения психологического контракта работодателями по всем вышеперечисленным факторам обнаруживаются в разных странах, независимо от модели экономического развития. Несмотря на то что в нашем исследовании мы смогли обнаружить наличие некоторых тенденций и закономерностей, в разной степени присущих той или иной стране, для подтверждения наших выводов необходимо проведение глубинных исследований с увеличением количества стран и численности респондентов. Относительно общего анализа основных условий и форм нарушения психологического контракта следует отметить, что трехлетний период мониторинга

является недостаточным, поэтому мы можем говорить только о промежуточных результатах. Тем не менее можно утверждать, что в условиях растущей нестабильности рынков труда, прекаризации занятости и флексибилизации персонала задача разработки стратегии по созданию климата доверия в компании и поддержанию устойчивых трудовых отношений на основании психологического контракта актуализируется, так как этот вопрос напрямую связан с эффективностью наемного персонала, с его готовностью демонстрировать высокую результативность, производительность и приверженность организации, даже в том случае, когда работник не является ее штатным сотрудником с долгосрочным трудовым договором.

Очевидно, что невыполнение работодателями своих обещаний и обязательств перед работниками, подрыв доверия и нарушение некоторых условий психологического контракта, на которых основываются долгосрочные и плодотворные трудовые отношения, являются ключевой проблемой, которая, как показывают результаты нашего исследования, проведенного в 2015–2017 гг., только усугубилась. Нарушения явных и неявных аспектов психологического контракта, недоверие во взаимоотношениях работника и работодателя, неопределенность и эрозия трудовых отношений – все эти элементы проявляются в организационной среде в множестве форм, которые требуют глубокого изучения научным сообществом и более детального анализа со стороны менеджеров предприятий и организаций. На наш взгляд, необходимо добиваться понимания менеджментом компаний возрастающей роли психологического контракта и важности учета фактора доверия как устойчивой основы социального капитала в практике управления человеческими ресурсами. ■

#### Источники

- Эсаулова И. (2011). Психологический контракт: от теории к практике // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 10. URL: <http://hr-portal.ru/article/psihologicheskii-kontrakt-ot-teorii-k-praktike>.
- Coyle-Shapiro J.A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23(8), pp. 927–946.
- Guest D., Conway N., Briner R., Dickman M. (1996). The state of the psychological contract. *Issues in People Management*. No. 16. Wimplendon, IPD.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, vol. 8(2), pp. 151–162.
- Maguire H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. In: Wiesner R., Millett B. (eds.). *Human resource management: challenges & future directions*. John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Australia.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, vol. 14(1), pp. 91–103.
- Quinn J.B., Andersen P., Finkelstein S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, vol. 10(3), pp. 7–16.
- Rousseau D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. URL: [andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf).
- Rousseau D.M., Wade-Benzoni K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 463–489.
- Simon H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. N.Y.: Free Press.
- Shaw R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. New Jersey: Wiley.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, vol. 18(4), pp. 35–48.

Shore L.M., Tetrick L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 91–109.

Solari L. (2003). La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità. In: Borzaga C., Musella M. (eds.). *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Edizioni 31, Trento.

Toderi S., Guglielmi D. (2003). Contratto psicologico: uno strumento per la prevenzione del disagio nelle organizzazioni. In: Depolo M. (a cura di). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento* (pp. 87–106). Milano: Franco Angeli.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141–159.

#### Информация об авторах

##### ФЁДОРОВА Алена Эдуардовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии. **Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина** (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19). E-mail: a.e.fedorova@urfu.ru.

##### ДВОРЖАКОВА Зузана

Доктор экономических наук, профессор, Институт персоналистики. **Чешский технический университет в Праге** (160 00, Чешская Республика, г. Прага, ул. Колейни 2637/2а, Прага 6). E-mail: zuzana.dvorakova@cvut.cz.

##### КАЦАНЕ Илзе

PhD в области филологии, исследователь, руководитель Центра межкультурных исследований, Институт гуманитарных и социальных наук. **Даугавпилсский университет** (LV-5401, Латвия, г. Даугавпилс, ул. Виенибас, 13-321). E-mail: lze.kacane@du.lv.

##### ХАН Химаятулла

Профессор, Институт изучения развития. **Аграрный университет Пешавара** (25130, Пакистан, Хайбер-Пахтунхва, г. Пешавар). E-mail: khan.himayatullah@yahoo.com.

##### МЕНЬШИКОВА Мария Сергеевна

PhD Департамента менеджмента. **Римский университет Ла Сапиенца** (00161, Италия, г. Рим, ул. Дель Кастро Лауренциано, 9). E-mail: maria.menshikova@uniroma1.it.

**DOI:** 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5

## Studying the factors behind breaching a psychological contract between employee and employer: A cross-country analysis

Alyona E. FYODOROVA, Zuzana DVORAKOVA, Ilze KACANE, Himayatullah KHAN, Mariya S. MENSHIKOVA

**Abstract.** The growing instability in labour markets, restructuring and downsizing workforce, precariatization and staff flexibilization underlie the increasing importance of a psychological contract and employees' confidence in their employer in modern labour relations. The study aims to explore the role of trust and psychological contract in HR management at an enterprise. The methodological basis includes psychological contract theory and the concept of transition contract. Using the results of an annual sociological survey performed in five countries with different models of economic development (Russia, Czech, Latvia, Pakistan and Italy), the authors try to identify the similarities and differences of these countries regarding the way in which the existing conditions of employee-employer relationships influence the fulfilment of explicit and latent aspects of a psychological contract. We identify the major reasons behind mismatches between employees' and employers' expectations that cause mistrust, uncertainty and erosion of labour relations. Empirical data obtained in 2015–2017 during the survey of employees in various economic sectors allow us to draw a conclusion about the multiplicity of forms of a psychological contract breach, to conduct a comparative analysis of the trends prevailing in the countries under consideration, as well as to identify their similar and distinctive features. The authors are certain that managers should understand the significance of trust and a psychological contract in HR management and take it into consideration when developing a human resource management strategy.

**Keywords:** trust, psychological contract, transition contract, labour relations.

**JEL Classification:** J28, M12, M54

**Financing.** The work was supported by Act of the Government of the Russian Federation No. 211, contract No. 02.A03.21.0006.

**Acknowledgments.** The authors would like to express their sincere gratitude to Prof. of Organization and HR Management Dept. Mauro Gatti (Economic Faculty, Management Department of Sapienza University of Rome) for his help in the preparation of the paper.

**Paper submitted:** August 12, 2018.

**For citation:** Fyodorova A.E., Dvorakova Z., Kacane I., Khan H., Menshikova M.S. (2019). Studying the factors behind breaching a psychological contract between employee and employer: A cross-country analysis. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 52–61. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5.

## References

- Esaulova I. (2011). Psychological contract: From theory to practice. *HR Specialist. HR Management*, no. 10. Available at: <http://hr-portal.ru/article/psihologicheskij-kontrakt-ot-teorii-k-praktike>.
- Coyle-Shapiro J.A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23(8), pp. 927–946.
- Guest D., Conway N., Briner R., Dickman M. (1996). The state of the psychological contract. *Issues in People Management*. No. 16. Wimpledon, IPD.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, vol. 8(2), pp. 151–162.
- Maguire H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. In: Wiesner R., Millett B. (eds.) *Human resource management: challenges & future directions*. John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Australia.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, vol. 14(1), pp. 91–103.
- Quinn J.B., Andersen P., Finkelstein S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, vol. 10(3), pp. 7–16.
- Rousseau D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. URL: [andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf).
- Rousseau D.M., Wade-Benzoni K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 463–489.
- Simon H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. N.Y.: Free Press.
- Shaw R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. New Jersey: Wiley.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, vol. 18(4), pp. 35–48.
- Shore L.M., Tetrick L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 91–109.
- Solari L. (2003). La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità. In: Borzaga C., Musella M. (eds.) *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Edizioni 31, Trento.
- Toderi S., Guglielmi D. (2003). Contratto psicologico: uno strumento per la prevenzione del disagio nelle organizzazioni. In: Depolo M. (a cura di) *Mobbing: quando la prevenzione è intervento* (pp. 87–106). Milano: Franco Angeli.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141–159.

## Information about the authors

### Alyona E. FYODOROVA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of HR Management and Psychology Dept. **Ural Federal University** (19 Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia). E-mail: [a.e.fedorova@urfu.ru](mailto:a.e.fedorova@urfu.ru)

### Zuzana DVORAKOVA

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Institute of HR Management. **Czech Technical University in Prague** (2637/2a Kolečni St., Prague, 160 00 Prague 6, Czech Republic). E-mail: [zuzana.dvorakova@cvut.cz](mailto:zuzana.dvorakova@cvut.cz)

### Ilze KACANE

PhD in Philology, researcher, Head of the Centre for Intercultural Studies. **Daugavpils University Institute of Humanities and Social Sciences** (13-321 Vienības St., Daugavpils, LV-5401, Latvia). E-mail: [ize.kacane@du.lv](mailto:ize.kacane@du.lv)

### Himayatullah KHAN

Professor, Institute of Development Studies. **The University of Agriculture** (Khyber Pakhtunkhwa, Peshawar, 25130, Pakistan). E-mail: [khan.himayatullah@yahoo.com](mailto:khan.himayatullah@yahoo.com)

### Mariya S. MENSHIKOVA

PhD, Management Dept. **The Sapienza University of Rome** (9 Via del Castro Laurenziano, Rome, 00161, Italy). E-mail: [maria.menshikova@uniroma1.it](mailto:maria.menshikova@uniroma1.it)

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-6

## Уровень благополучия: взаимосвязь дохода и личностных характеристик человека

Е.В. Дорошенко

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам материального благополучия населения, удовлетворенности собственным материальным положением, связям между доходом и благополучием. Методологическую основу исследования составляет сочетание эвдемонистического и оценочного подхода к измерению благополучия, а также синтез теории принятия решений в условиях неопределенности Канемана и методов психологической диагностики. Проведен корреляционный анализ взаимосвязей между месячным доходом физических лиц в денежном выражении и его субъективной оценкой; установлены особенности оценки дохода в зависимости от формулировки вопроса. Доказано, что неудовлетворенность собственным материальным положением находится в слабой связи с доходом. Установлено, что финансовое поведение респондентов и оценка ими своего финансового положения находится в средней и слабой связи с характеристиками личности, установленными при помощи методов психологической диагностики. Результаты работы носят прикладной характер и могут быть учтены при формировании государственной политики, разработке и интерпретации социологических опросов. Они также могут послужить базой для дальнейших исследований взаимосвязей между личным доходом и личностными чертами.

**Ключевые слова:** личный доход, благополучие, удовлетворенность оплатой труда, удовлетворенность материальным положением, фундаментальные мотивации, личностная состоятельность.

**JEL Classification:** D14, J30, P36

**Дата поступления статьи:** 12 декабря 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Дорошенко Е.В. Уровень благополучия: взаимосвязь дохода и личностных характеристик человека // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 62–71. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-6.

### ВВЕДЕНИЕ

Одной из ключевых задач государственной политики является рост благополучия населения. При этом нередко встречаются мнения о том, что ВВП и другие экономические показатели уже не могут служить надежными маркерами. В настоящее время при оценке экономического положения населения исследователи все чаще обращаются не только к экономическим сведениям и показателям, но и к оценке благополучия. Таким образом, сведения, собираемые социологическими базами данных о благосостоянии населения, сочетают нормативный и позитивный подход: обзор экономического положения граждан без оценки удовлетворенности респондентов своим экономическим положением неполон. О. А. Кислицына [2016, с. 2], подчеркивая важность оценки благополучия населения, называет этот показатель «лакмусовой бумагой эффективности государственной политики по управлению и развитию общества». В соответствии с подходами нормативной экономики считается, что степень удовлетворения предпочтений является нормативным стандартом, позволяющим оценить благосостояние любого индивида. В этом случае «критерием нормативности становится полнота удовлетворения индивидуальных предпочтений, а благосостояние общества рассматривается как агрегат благосостояния индивидов» [Пономарева, 2018, с. 15]. При таком подходе становится актуальной задача измерения благополучия населения. Однако простые опросы населения не всегда могут дать объективную картину того, что думают люди на самом деле по поводу своего материального положения и благополучия в целом. Оценка собственного благополучия может зависеть как от уровня реального дохода, так и от особенностей личности.

Целью исследования является уточнение связи между материальным положением респондентов и их представ-

лением о своем материальном положении и о своем благополучии, а также выявление связи между личностными чертами, установленными при помощи методов психологической диагностики, представлениями о собственном финансовом положении и некоторыми аспектами финансового поведения респондентов. Задачи исследования:

- оценить связи между объективным показателем финансового благополучия людей (месячным доходом) и субъективными представлениями людей о благополучии, их удовлетворенностью своим финансовым положением;
- оценить субъективность восприятия информации о классах дохода («низкий», «средний», «высокий») при изменении формулировки вопросов о доходе, а также связи между реальным доходом и представлением о своем месте на воображаемой «лестнице богатства»;
- оценить связи между личностными чертами, продиагностированными при помощи психологических опросников, и представлениями о своем финансовом положении и финансовом поведении.

### ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ

Уровень благополучия населения может измеряться разными методами. Среди методов исследования благополучия выделяют, например, следующие группы (Н.В. Чинакова [2016]): скрининг-тесты (массовые исследования удовлетворенности жизни при помощи социологических опросов); метод выборочной фиксации опыта (респонденты заполняют дневники по определенным правилам); метод реконструкции дня (удовлетворенность участников исследования измеряется день за днем при помощи реконструирования прошедшего дня в соотношении с затратами времени и сил на разные виды деятельности); сочетание разных методов. Наиболее часто для оценки уровня благополучия населения использует-



ся первая группа методов – на основе массовых опросов. В этом случае исследование достаточно просто организовать, оно относительно недорого, охватывает большое количество населения. Несколько иная классификация содержится в работе О.А. Кислицыной [2016], которая выделяет следующие группы: объективные списки (на основе списков потребностей или условий, которые являются необходимыми для благополучия); удовлетворение предпочтений (при этом подходе считается, что благополучие будет максимальным, если люди удовлетворяют максимальное количество своих потребностей); оценочный подход (оценка индивидом своей жизни как более или менее благополучной, такой подход характеризует термин «субъективное благополучие»); гедонистический подход (субъективное благополучие приравнивается к счастью, при этом акцент делается на балансе между удовольствием и болью); подход «возможностей и функционирования» – эвдемонистический подход (здесь наиболее важным считается психологическое благополучие личности с концентрацией на таких понятиях, как самоактуализация, наполненность жизненной энергией). Важным результатом последнего подхода является то, что уровень субъективного благополучия людей может зависеть не столько от их реального уровня жизни, сколько от соответствия между реальным уровнем жизни и их ожиданиями [Кислицына, 2016, с. 10].

Развивая эвдемонистический подход, необходимо подчеркнуть, что не только уровень субъективного благополучия может зависеть от ожиданий людей и других субъективных факторов, но и их оценка своего материального положения. Кроме того, оценка материального положения может зависеть от формулировки вопроса, что необходимо учитывать при чтении результатов обследования населения. В настоящее время ответы населения на вопросы об экономическом положении обычно трактуются рациональным образом: например, ответы респондентов, что у них плохое материальное положение, воспринимаются как свидетельство того, что материальное положение у респондентов действительно плохое. Однако ряд исследований показывает, что связь между реальным экономическим положением респондента и представлением последнего о нем не всегда очевидна, достаточно часто на это представление влияют иные факторы, кроме сумм реальных заработков.

### **1.1. Оценка связи между уровнем дохода, уровнем удовлетворенности жизнью и своим материальным положением**

Родоначальником исследований, посвященных благополучию (удовлетворенности жизнью), является Р. Истерлин, который в 1974 г. на основе многолетнего изучения американских домашних хозяйств установил, что при экономическом росте страны уровень удовлетворенности жизни у людей растет незначительно (см.: [Diener et al., 1993, p. 195]). Данную закономерность принято называть парадоксом Истерлина. Его работа вдохновила многих исследователей на проверку этого явления на разных данных, построение целого ряда теорий, исследования

взаимосвязи удовлетворенности жизнью с другими экономическими и неэкономическими факторами. Например, Е. Динер и соавторы [1993] провели исследование, состоящее из двух этапов. На первом этапе на основе 14 407 наблюдений в 100 разных регионах США в период между 1971 и 1975 гг. (период 1) и 13 317 наблюдений в период между 1981 и 1984 гг. (период 2) исследователи измеряли связь между уровнем дохода и уровнем благополучия. Уровень благополучия измерялся при помощи опросника субъективного благополучия Фазио, включающего в себя 8 вопросов, диагностирующих состояние человека [Diener et al., 1993, p. 202]. Они пришли к выводу, что между уровнем индивидуального дохода и уровнем благополучия есть небольшая, но значимая корреляция (0,13 в период 1 и 0,12 в период 2, значимость меньше 0,01). Ш. Оиши и С. Кесебир [2015] в крупном исследовании, посвященном проверке парадокса Истерлина, путем обследования населения 34 стран приходят к выводу, что в тех странах, где уровень неравенства низок и рост дохода распределен равномерно между гражданами, парадокс Истерлина редко проявляется; если же рост дохода распределяется между гражданами неравномерно (кто-то получает большую прибыль от экономического роста, кто-то совсем ее не получает), парадокс Истерлина существует. В этом исследовании уровень благополучия измерялся при помощи ответа на вопрос, насколько благополучно чувствует себя человек в последнее время (оценочный подход к измерению благополучия). Результаты исследования Ш. Оиши и С. Кесебир свидетельствуют, что парадокс Истерлина проявляется только в том случае, если у значительной части населения доходы на самом деле не растут. Таким образом, исследования этого направления приходят к выводу об отсутствии сильной связи между уровнем реального индивидуального дохода (и его изменением) и ВВП и уровнем субъективного благополучия (и его изменением); отмечается необходимость искать составляющие счастья в других областях жизни.

Первым этапом исследования, проведенного автором статьи, стала оценка связи между уровнем собственного благополучия в целом и уровнем реального дохода на основе данных репрезентативной выборки РМЭЗ (НИУ-ВШЭ), 25-я волна (2016 г.)<sup>1</sup> методом корреляционного анализа. Благополучие измерялось на основании ответов людей на вопрос об их благополучии (оценочный подход). Изменения во времени не учитывались. Данная выборка содержит ответы 5 154 респондентов. В связи с тем что большое количество респондентов отказалось отвечать на те или иные вопросы о финансовом положении либо дало неправдоподобные ответы о суммарном месячном доходе (большое количество респондентов указало сумму 50 р.), выборка была предварительно

<sup>1</sup> Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ-ВШЭ (RLMS-HSE)», проводимый Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» и ООО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН.

скорректирована: исключены респонденты, отказавшиеся отвечать на один или несколько вопросов о материальном положении; нижняя граница в ответе на вопрос о месячном доходе выставлена в размере 1 000 р. После такого преобразования минимальный доход, зарегистрированный в данной группе, составил 1 200 р. (разница в 200 р. между искусственно установленной минимальной границей и минимальным названным доходом может служить косвенным признаком того, что это и есть реальный минимальный месячный доход в данной выборке). Итоговая выборка составила 2 285 чел. Таким образом, после исключения отказавшихся отвечать на финансовые вопросы и давших вероятно ложные ответы исходная выборка сократилась на 55,6%. Иллюстрируя нежелание людей говорить о деньгах открыто, профессор Калифорнийского университета Х. Голдберг [2000, р. 5, перевод автора] приводит, в частности, такой пример: «Мужчина, чьи родители были хорошо известными психиатрами, вспоминая свое детство, говорил, что его родители открыто обсуждали при нем вопросы сексуальности или агрессии, но когда обсуждали денежные вопросы, шли в свою спальню и плотно закрывали за собой дверь». Исследований, посвященных причинам, по которым респонденты не желают говорить открыто о своих доходах, на данный момент автором не найдено, однако сам факт закрытости этой информации от посторонних необходимо учитывать при трактовке результатов обследований материального благополучия населения, а также при построении дизайна исследований на тему личных доходов.

На основе полученной выборки был проведен корреляционный анализ связей между реальным доходом респондентов и их оценкой своего финансового благополучия (оценочный подход); также проведена оценка представлений о доходах в категориях «низкий», «средний», «высокий»; показана иррациональность представлений о доходах.

### **1.2. Методы исследования связи между личностными чертами и оценкой собственного материального положения**

Одним из направлений поиска ответов на вопрос о том, от чего, кроме уровня дохода, зависит благополучие, является оценка связи между индивидуальными психологическими различиями людей и тем, как они оценивают свое материальное положение, а также тем, какие финансовые решения они принимают. Фактически здесь часто речь идет об оценке связи между уровнем благополучия, измеренным в оценочном подходе (при помощи прямого вопроса о благополучии), и уровнем благополучия, измеренным в эвдемонистическом подходе (при помощи психологических опросников, диагностирующих внутреннее благополучие личности).

Возникновению интереса к исследованию этих проблем способствовали Д. Канеман, А. Тверски и соавторы, которые выявили нерациональную природу экономических решений людей. Их работы открыли новую область исследований, связывающую экономические и психологические явления и дающую ответы на вопросы о том, по-

чему люди дают нерациональную оценку экономическим явлениям.

Одним из пионеров в области оценки связи между индивидуальными характеристиками людей и их оценкой своего финансового благополучия, а также финансовым поведением является Г. Брендштеттер [1997]. Он исследовал данные связи на выборке, состоящей из 255 владельцев мелкого и среднего бизнеса и 104 человек, мечтающих об открытии своего бизнеса. Все испытуемые заполняли 16-факторный опросник Кеттела (один из наиболее известных психологических опросников, диагностирующих особенности характера и личностные черты), а также отвечали на вопросы о том, как они сами оценивают свои успехи в бизнесе. Было установлено, в частности, что некоторые личностные черты (эмоциональная стабильность и независимость) на значимом уровне коррелируют с ответами респондентов на вопросы об успехах в бизнесе, а также с тем, кому они приписывают свой успех или неудачи (себе или окружающей экономической обстановке). Исследователь также отмечает разницу между женской и мужской реакцией на неудачи: мужчины и успех, и неудачи чаще связывают с внутренними причинами. Разница в атрибуции причин также установлена для групп предпринимателей, которые сами основали свой бизнес, и тех, кто его унаследовал: первые реже соотносят успех и неудачи с внешней экономической обстановкой. Г. Брендштеттер подчеркивает, что меры по стимуляции и развитию малого бизнеса, реализуемые государством, должны учитывать тот факт, что малый бизнес и предпринимательство находятся под сильным влиянием личностной структуры тех людей, которые участвуют в данных видах деятельности.

Связь между такой характеристикой личности, как самоконтроль, и финансовым поведением и финансовым благополучием человека оценивалась в исследовании коллектива авторов К. Штромбэк, Т. Линд, К. Скагерлунда и др. [2017]. Для оценки использовалась шкала финансового поведения. Исследователи разделили испытуемых на две группы в соответствии с оценкой самоконтроля (слабый самоконтроль, высокий самоконтроль). Было установлено, что средняя по шкале финансового поведения для испытуемых со слабым самоконтролем (3,27) ниже, чем у испытуемых с высоким самоконтролем (3,61), соответственно люди с высоким самоконтролем демонстрируют лучшее финансовое поведение. Финансовая тревожность существенно выше у людей с низким самоконтролем, а ощущение финансовой безопасности, наоборот, у людей с высоким самоконтролем.

Для оценки личностных характеристик во втором этапе исследования автором использованы методика личностной состоятельности В. А. Петровского [2008] и оригинальная русскоязычная версия теста экзистенциальной исполненности В. Б. Шумского и др. [2016]. Поскольку оба опросника валидизированы относительно опросников благополучия личности, они приняты для оценки благополучия личности в эвдемонистическом подходе.

Опросник личностной состоятельности разработан В.А. Петровским [2013] на основе авторского понятия личностной состоятельности. Это понятие включает в себя два аспекта жизни и деятельности человека: достижения и стремление пользоваться ими; результаты деятельности и желание продолжать деятельность. Соотношение достижений и стремлений характеризует способ прожить жизнь: это или приспособление (желания возникают в рамках имеющихся или возможных достижений), или овладение (желания выше имеющихся или возможных достижений).

В.А. Петровским выделяются следующие составляющие состоятельности:

- внутренние ресурсы, существующие до начала активности;
- ситуативные ресурсы, существующие в конкретной ситуации;
- произведенные ресурсы, аккумулированные ресурсы, остаточные ресурсы (существуют как результат активности).

Состоятельность человека не является фиксированной характеристикой личности, она все время развивается. Развитие состоятельности В.А. Петровский описывает через понятие веера активности: этап активности на стороне «хочу» сменяется этапом активности на стороне «могу» благодаря осмыслению внутренних и внешних возможностей человека и среды, приводя к активности и результату активности.

Опросник личностной состоятельности состоит из двух типов задач (задачи дня и задачи по вкусу), предложенных респондентам, и утверждений к ним [Леонтьев и др., 2017]. Задача дня – это та задача, которую респондентам нужно решать ежедневно вне зависимости от желания. Задача по вкусу по замыслу опросника полностью определяется самим человеком и решается им в абсолютно благоприятной среде. Респонденту предлагают ответить на вопросы, как он действует обычно, имея в виду задачу дня, а затем на те же самые вопросы о способах действия, но уже имея в виду задачу по вкусу. На основе правил булевой алгебры в опроснике рассчитываются следующие шкалы: интенция, доступность, здравомыслие, установка, самоконтроль и волюнтаризм, как важнейшие характеристики состоятельности человека. Интенция характеризует то, насколько часто испытуемый, по его мнению, склонен предпринимать активные действия, когда человек не «плывет по течению», а «встает над ситуацией» [Леонтьев и др., 2017]. Доступность задачи характеризует, насколько часто человек чувствует, что задачи, которые он решает, ему «по плечу». Иррациональные ожидания – это ничем не подтвержденная вера в то, что удастся найти решение. Здравомыслие – категория обратная иррациональности. Установка характеризует действие, не управляемое сознанием, и в целом отражает понятие установки, сформулированное Д.Н. Узнадзе [2001, с. 4] и означающее «основную, изначальную реакцию (человека. – Е.Д.) на воздействие ситуации, в которой ему приходится решать задачи». Другими словами,

попадая в определенную ситуацию, индивид чаще всего имеет определенные ожидания (например, заходя в школу, человек ожидает увидеть в классах парты). Установка действует на людей практически во всех жизненных ситуациях; на формирование установки значительно влияет жизненный опыт человека. Задача самоконтроля – сдерживать свои желания. Волюнтаризм означает способность следовать своим желаниям.

Тест экзистенциальной исполненности позволяет диагностировать психологические черты респондентов [Шумский и др., 2016]. Понятие исполненной экзистенции «означает *настоящую* жизнь, полную глубоких чувств, реализованных начинаний, собственных решений, пусть даже ошибочных, в общем, трудную, конечно, но *хорошую* жизнь» [Ленгле, 2009, с. 4]. В отличие от бытующих в современном мире ценностей свободы, личной независимости, экзистенциально-аналитическая парадигма подчеркивает интерперсональные (межличностные) отношения: «... не может быть "Я" без "ты"» [Ленгле, 2009, с. 108]. Центральным понятием в данной парадигме являются мотивации. При этом мотивационный процесс понимается как внешнее оформление более глубоких внутренних процессов (а не желание каких-то достаточно конкретных достижений или вещей, как это иногда бывает).

Экзистенциальный анализ выделяет в этом измерении темы, или содержания, который А. Ленгле [2014] называет фундаментальными мотивациями. В качестве предпосылок к формулированию четырех фундаментальных мотиваций можно выделить следующие области: мир и его ограничения и возможности; жизнь с ее диалогическими встречами и чувствами; бытие самим собой как уникальной, целостной личности; будущее с призывом к действию, с вызовами и активностями личности. Фундаментальные мотивации имеют иерархическую структуру. Основной вопрос первой фундаментальной мотивации – иметь пространство, опору и защиту, чтобы мочь быть в этом мире (ФМ1). Защищенность означает возможность человека быть принятым в беседе (если его внимательно слушают), в отношениях, в религиозной вере. Пространство означает физическое пространство, которое человек имеет, а также духовное пространство, которое человек создает себе сам, дистанцируясь от своих проблем, мыслей и чувств, давая себе тем самым место для развития. Опора – это физическое тело человека, его здоровье, а также опыт человека, связанный с его способностями, надежностью его чувств. Вторая фундаментальная мотивация связана с ценностью жить (ФМ2), она опирается на соотнесенность, близость и время. Соотнесенность возникает прежде всего из восприятия другого человека, диалога с другим. Время дает возможность изменениям быть, дает возможность испытывать радость и удовольствие, боль и огорчения. Близость возникает тогда, когда есть настоящие отношения и настоящий диалог с другими – когда другой «впечатывается» в собственные переживания личности, оставляя свой след. Третья фундаментальная мотивация становится актуальной после реализации

первых двух и включает в себя справедливое отношение, заинтересованное внимание и признание ценности личности (ФМ3). Важнейшие вопросы этой мотивации: «Имею ли я право быть таким, какой я есть? Имею ли я право быть самим собой?». Четвертая фундаментальная мотивация (ФМ4) открывает понятия взаимосвязей в окружающем мире, вопросы смысла: что я должен делать? Она включает в себя структурные взаимосвязи (те устойчивые контексты, в которых живет человек – семья, работа и т.д.), поле возможностей для деятельности и ценность, которую предстоит воплотить в будущем.

Таким образом, теория фундаментальных мотиваций тесно переплетается с теорией личностной состоятельности: фундаментальные мотивации учитывают две категории – «где я хочу быть» и «где я могу быть»; в модели личностной состоятельности делается акцент на том, «чего я достигаю из того, чего бы я хотел».

Тест экзистенциальных мотиваций состоит из 36 утверждений, по 9 на каждую из 4 фундаментальных мотиваций (ФМ). Каждое утверждение диагностирует одну из четырех ФМ и содержит 4 варианта ответа: полностью соответствует, скорее соответствует, скорее не соответствует, совершенно не соответствует. Есть прямые и обратные утверждения.

Финансовое поведение и оценка респондентами своего финансового положения в авторском исследовании диагностировались следующим образом. Были заданы несколько повторяющихся вопросов, чтобы оценить противоречия между ответами респондентов на похожие вопросы или сходства между ответами на противоположные вопросы. В данной статье мы рассмотрим некоторые из них.

• *Давайте представим себе некий уровень дохода, при котором человек (и его семья) живет достойно. Та сумма, которую Вы (ваша семья, с которой вы ведете общий бюджет) получаете сейчас, как относится к этому достойному уровню? Варианты ответов: ниже достойного уровня жизни, достойный уровень жизни, «я получаю доход выше достойного уровня жизни».*

• *Я сам зарабатываю себе на жизнь и мне этого хватает. Варианты ответов: совершенно не соответствует; скорее не соответствует; скорее соответствует; полностью соответствует.*

• *Мне постоянно помогают финансово (родители, государство, друзья и т.д.). Варианты ответов: совершенно не соответствует; скорее не соответствует; скорее соответствует; полностью соответствует.*

• *Моего дохода (включая все его виды) мне хватает на оплату всех моих нужд и нужд тех, кто находится у меня на иждивении (дети, родители и т.п.). Варианты ответов: совершенно не соответствует; скорее не соответствует; скорее соответствует; полностью соответствует.*

• *Я бы хотел проще относиться к деньгам: проще относиться к своим расходам, тратить деньги проще. Варианты ответов: совершенно не соответствует; скорее не соответствует; скорее соответствует; полностью соответствует.*

• *Я хотел бы тратить деньги более экономно и рационально. Варианты ответов: совершенно не соответствует; скорее не соответствует; скорее соответствует; полностью соответствует.*

Ответы на финансовые вопросы шкалированы (от 1 до 3 баллов в вопросе о достойном уровне жизни, от 1 до 4 баллов в остальных вопросах). Выраженность личностных черт в соответствии с тестами личностной состоятельности и экзистенциальной исполненности рассчитывалась в зависимости от ответов респондентов согласно правилам этих методик (см.: [Леонтьев и др., 2017; Шумский и др., 2016] соответственно). Связь между выраженностью личностных черт и ответами на финансовые вопросы оценивалась при помощи корреляционного анализа.

## ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Результаты корреляционного анализа связи между уровнем реального дохода и субъективной оценкой благополучия

На данных 25-й волны выборки РМЭЗ парадокс Истерлина, в его расширенной трактовке, подтверждается: более богатые россияне лишь немногим больше, чем бедные, удовлетворены жизнью в целом. Корреляции между удовлетворенностью жизнью в целом (вопрос задан в обратной шкале) и суммой названного дохода – на уровне  $-0,107^{**}$  (коэффициент Кендалла, значимость на уровне 0,01, двухсторонняя). Это значит, что у людей с большим доходом удовлетворенность жизнью в среднем больше, чем у людей с меньшим доходом, но незначительно: сила связи на уровне 0,1 трактуется как слабая, что согласуется выводами Е. Динера и соавторов, Р. Истерлина и других о связи между уровнем удовлетворенности жизнью в целом и уровнем дохода.

Задача оценки субъективности представлений людей о доходах решена путем сравнения ответов респондентов на две группы вопросов, фиксирующих представления о доходах, но выраженных разными словами.

Группа 1: «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете лучше других?», «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете не хуже других?», «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете хуже других?». Средний доход по этим вопросам, названный респондентами, составил 164 310 р., 77 272 р., и 25 015 р. соответственно.

Группа 2: «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете богато?», «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете средне?», «Какой доход в месяц должна иметь Ваша семья, чтобы Вы считали, что живете бедно?». Суммы, названные респондентами, составили (в порядке очередности) в среднем: 224 634 р., 90 331 р., 26 665 р.

Разница в средней по нижней категории («бедно» и «хуже других») практически отсутствует: 25 тыс. и 26 тыс. р. Но уже по средней категории доходов («средне» и «не хуже других») разница составляет около 13 тыс. р.,

а по высокой категории («богато» и «лучше других») – около 60 тыс. р. Эти данные говорят, что если человека спрашивали о низком (бедном)/среднем/высоком (богатом) доходе в одной формулировке, а затем в другой, то средняя разница между ответами одного и того же респондента составила 1/13/60 тыс. р. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что в момент называния не было рациональной оценки дохода: «что можно купить на эти деньги», или «что может купить другой и какова общая сумма этой покупки в денежном выражении», или «как живет бедный (средний, богатый) человек и сколько ему нужно денег на его траты»; была оценка своих представлений о доходах, стоящих за конкретными словами. Что еще раз подчеркивает необходимость учета психологических особенностей респондентов при трактовке результатов опросов на экономические темы. Другим

свидетельством субъективности таких оценок являются графики частот ответов на вопросы по средним категориям дохода («живете средне», «живете не хуже других») (рис. 1, 2). Очевидно, что суммы в размере около 50, 100, 150 тыс. р. называются существенно чаще других, и это несмотря на то, что средняя по двум вопросам отличается на 13 тыс.

Очевидно, данные цифры имеют не столько экономический, сколько психологический смысл для респондентов. Исследований на тему психологического содержания определенных сумм доходов для респондентов автором не найдено. Данное исследование не может дать точные ответы на вопрос, почему именно такие цифры назывались наиболее часто. Можно предположить следующее. Цифры кратны десяти, поскольку наше бессознательное организовано в десятичной системе [МакВильямс, 2015, с. 123]. Возможно также, что в настоящее время именно эти пороговые величины ассоциируются у россиян с определенным уровнем материального благополучия. Точный ответ могут дать дополнительные исследования.

Следующая проанализированная переменная – ответы на вопросы о своем положении на лестнице из 9 ступеней (на верхней ступени – самые богатые, на нижней – самые бедные). На самой верхней ступени себя не разместил никто (максимальный ответ в выборке – 8), а в среднем россияне оценивают себя чуть ниже среднего (3,85 балла из 9, шкала прямая). Что, вкупе с предыдущей информацией, дает интересную картину: россияне массово считают, что живут немного хуже других. Оценка связи между суммой дохода, получаемой респондентами, и представлением себя на уровне богатства показала наличие слабой (0,185\*\*), но значимой связи (меньше 0,01) по коэффициенту Кендалла.

Это говорит о том, что на представление себя на лестнице богатства влияют и другие причины, кроме уровня реального дохода, а люди с одним и тем же доходом по-разному воспринимают уровень своего материального благополучия относительно других людей. Респонденты также отвечали на вопрос «Насколько Вы удовлетворены жизнью в целом?». Ответы от 1 до 5 (1 – полностью удовлетворены, 5 – совсем не удовлетворены; шкала зашифрована обратным образом). Средний уровень неудовлетворенности 2,66. Это значит, что подавляющее число ответов сосредоточено вокруг средних значений. Величина по ответу на вопрос «Насколько Вы удовлетворены своим материальным положением в настоящее время?» (диапазон от 1 – совсем не удовлетворены, до 5 – полностью удовлетворены) составила в среднем 3,66, т.е. россияне в среднем удовлетворены сво-

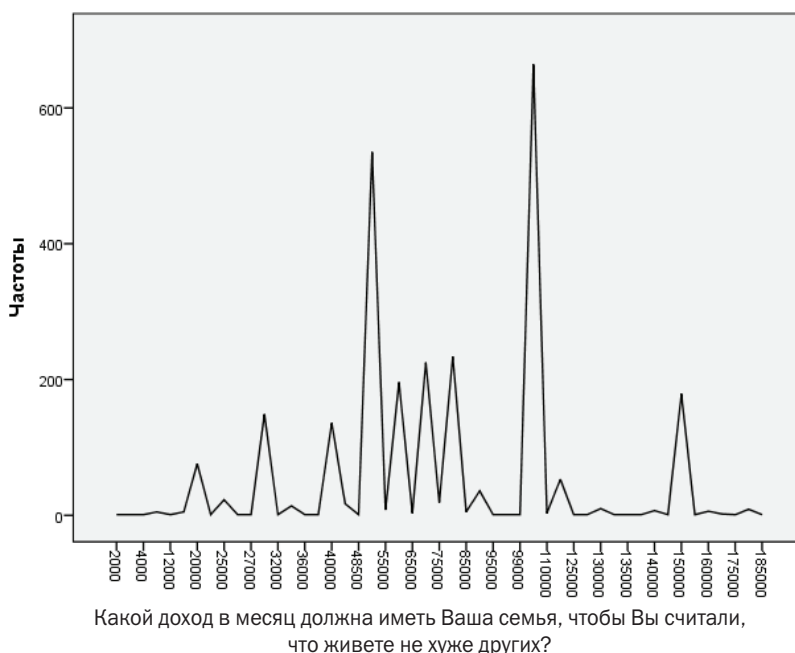


Рис. 1. Распределение частот по уровню дохода «не хуже других»

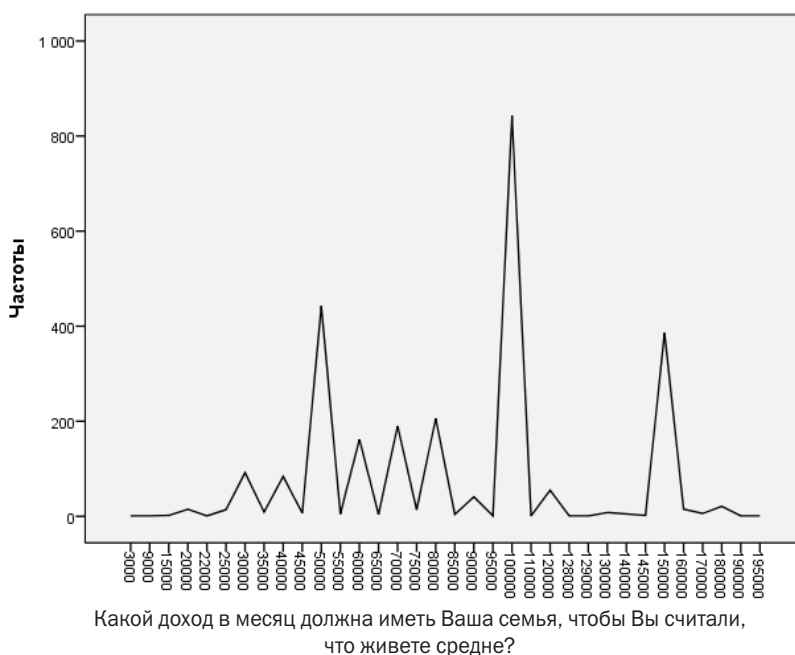


Рис. 2. Распределение частот по уровню среднего дохода

им материальным положением. Удовлетворенность оплатой труда находится на уровне 3,10, т.е. средний уровень удовлетворенности жизнью в целом несколько выше, чем средний уровень удовлетворенности оплатой труда.

Обнаружена значимая, но довольно слабая связь между уровнем неудовлетворенности своим материальным положением ( $-0,215^{**}$ , вопрос задан в обратной шкале) и названным месячным доходом: у респондентов с более высоким доходом уровень неудовлетворенности своим материальным положением ниже. Поскольку связь значима, но достаточно слаба, уровень удовлетворенности слабо связан с уровнем дохода. И удовлетворенность своим материальным положением объясняется не только реальной суммой дохода, но и другими факторами. Связь между уровнем субъективного благополучия и общей суммой месячного дохода также значима, но слаба:  $-0,107^{**}$  (вопрос о благополучии задан в обратной шкале).

## 2.2. Корреляционный анализ личностных черт и оценки своего материального благополучия

В целях оценки связи между личностными характеристиками респондентов (эвдемонистический подход к благополучию) и оценкой своего финансового положения (оценочный подход к благополучию, в том числе материальному), а также финансовым поведением респондентов было проведено исследование, включившее в себя диагностику личностных черт при помощи двух психологических опросников (методика личностной состоятельности и тест экзистенциальной исполненности), а также вопросы о том, как человек ощущает свое материальное благополучие и как он себя ведет в некоторых финансовых ситуациях. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице.

98 человек полностью заполнили оба опросника и дали ответы на все финансовые вопросы. Два человека не указали свой возраст. Возраст остальных распределен нормально. Средний возраст ответивших – 37 лет, стандартное отклонение 7 лет, минимальный возраст 23 года, максимальный – 59 лет. Данные о реальном доходе, выраженном в денежной форме, не собирались: первый этап

исследования по репрезентативной выборке РМЭЗ показал, что люди неохотно указывают точную сумму дохода, а те, кто указывают, часто дают заведомо ложные ответы (см. выше).

Связи с ответами на вопрос «Давайте представим себе некий уровень дохода, при котором человек (и его семья) живет достойно. Та сумма, которую Вы (ваша семья, с которой вы ведете общий бюджет) получаете сейчас, как относится к этому достойному уровню?» измерялись при помощи коэффициента  $\rho$  Спирмена. Связи на значимом уровне обнаружены со всеми фундаментальными мотивациями (ФМ1 –  $0,257^*$ ; ФМ2 –  $0,255^*$ ; ФМ3 –  $0,265^{**}$ ; ФМ4 –  $0,352^{**}$ ; итоговые ФМ –  $0,341^{**}$ ) и шкалой доступности задачи дня ( $0,201^*$ ): большая выраженность фундаментальных мотиваций, большая вера в доступность задачи дня соответствуют более высокой оценке своего материального положения относительно достойного уровня. Необходимо подчеркнуть, что корреляционный анализ не дает возможности оценить причинно-следственную связь между этими переменными, имеющиеся данные могут только служить аргументом в доказательстве предположения о том, что гармоничные отношения с миром в целом включают в себя и «гармоничные отношения с деньгами».

Корреляции между вопросом «Я хотел бы тратить деньги более экономно и рационально» и шкалами фундаментальных мотиваций: ФМ2 –  $0,206^*$ ; здравомыслие в задаче дня –  $0,232^*$ ; самоконтроль –  $0,170^*$ . Положительная связь ответов на этот вопрос со здравомыслием (рациональностью) и самоконтролем согласно тесту личностной состоятельности может быть объяснена следующим образом: личностные черты (в данном случае – самоконтроль и здравомыслие (рациональность)) проявляются не только в обыденной жизни, но и в финансовом поведении. Значимая обратная корреляция с фундаментальной мотивацией 2 «Ценность жизни» говорит о том, что люди с большей выраженностью ценности жизни, более уверенные в том, что им нравится жизнь, реже заявляют о том, что они хотели бы тратить деньги более рационально и экономно. Предположительно, это может

Обобщение результатов второго этапа исследования

Сокращенная формулировка вопросов	ФМ1	ФМ2	ФМ3	ФМ4	ФМ итого	Установка	Интенция	Доступность	Здравомыслие	Волянта-ризм	Само-контроль
Достойный уровень жизни	<b>0,257*</b>	<b>0,255*</b>	<b>0,265**</b>	<b>0,352*</b>	<b>0,341**</b>	0,107Д 0,072В	0,935Д 0,018В	<b>0,201*Д</b> 0,144В	-0,069Д -0,011В	0,527Д 0,052В	-0,028Д -0,068В
Желание экономить	-0,147	<b>-0,206*</b>	-0,059	-0,070	-0,141	-0,089Д -0,037В	0,011Д 0,116В	0,232Д -0,090В	<b>0,230*Д</b> -0,090В	-0,149Д 0,018В	<b>0,170*Д</b> 0,041В
Желание тратить проще	<b>-0,252*</b>	<b>-0,316*</b>	-0,113	<b>-0,287*</b>	<b>-0,292*</b>	0,106Д 0,041В	-0,082Д -0,028В	0,077Д 0,056В	0,119Д <b>0,195*В</b>	-0,122Д -0,158В	0,039Д 0,123В
Дохода хватает на все	<b>0,229*</b>	0,092	0,057	<b>0,237**</b>	<b>0,191**</b>	<b>-0,150*Д</b> <b>-0,120В</b>	<b>0,188*Д</b> <b>0,134*Д</b>	0,077Д -0,065В	<b>-0,161*Д</b> -0,026В	<b>0,160*Д</b> -0,022В	-0,070Д 0,076В
Сам зарабатываю	<b>0,169*</b>	0,108	0,105	<b>0,259**</b>	<b>0,200**</b>	<b>-0,160*Д</b> -0,112В	<b>0,139*В</b> <b>0,197*Д</b>	-0,029Д -0,008В	-0,103Д 0,028В	<b>0,125Д</b> 0,030В	<b>0,028Д</b> <b>0,070В</b>
Мне помогают финансово (обратный)	0,126	0,094	-0,010	0,095	0,096	<b>-0,141*Д</b> -0,081В	0,139*В <b>0,197*Д</b>	-0,061Д 0,026В	-0,004Д -0,046В	0,018Д <b>0,132*В</b>	0,060Д 0,032В

Примечание. \*\* Корреляция значима на уровне 0,01; \* корреляция значима на уровне 0,05. В – задача по вкусу; Д – задача дня.

быть связано с большей уверенностью в своих действиях, в том числе и действиях с деньгами.

Корреляции между вопросом «Я бы хотел проще относиться к деньгам: проще относиться к своим расходам, тратить деньги проще» и шкалами личной состоятельности и фундаментальных мотиваций: ФМ1 – 0,252\*; ФМ2 – 0,316\*\*; ФМ4 – 0,287\*\*; итоговые ФМ – 0,292\*\*. Поскольку вопрос зашифрован прямым образом, то отрицательная корреляция с ФМ означает, что при высокой экзистенциальной исполненности люди не склонны желать относиться проще к деньгам: высокий уровень экзистенциальной исполненности предполагает бережное, нежное отношение к себе, к миру. Продолжение этого отношения в одной из важных областей – деньгах – тоже бережное, как и ко всем другим граням, соприкосновениям личности и мира.

Примечательно, что корреляции между двумя вопросами, задуманными как обратные друг к другу («Я хотел бы тратить деньги проще...» и «Я хотел бы тратить деньги более экономно...») не обнаружены ни на каком уровне значимости, ни прямые, ни обратные. Значит, эти два вопроса вызывают у респондентов разные образы, не связанные между собой (хотя в строгом, рациональном смысле слова эти вопросы все же имеют противоположный или близкий к противоположному смысл).

Корреляции между вопросом «Моего дохода (включая все его виды) мне хватает на оплату всех моих нужд и нужд тех, кто находится у меня на иждивении (дети, родители, и т.п.)» и фундаментальными мотивациями, личной состоятельностью выражены иначе, чем корреляции с очень похожим вопросом о достойном уровне жизни: ФМ1 – 0,229\*; ФМ4 – 0,237\*\*; итоговые ФМ – 0,191\*\*; интенция в задаче дня – 0,188\*; интенция в задаче по вкусу – 0,134\*\*; здравомыслие в задаче дня – 0,161\*; установка – 0,150\*; волюнтаризм – 0,160\*. Как и в случае с разницей в ответах на вопросы о «низком», «среднем» и «высоком» доходе, заданные разными словами, на первом этапе исследования ответы на сформулированные по-разному вопросы о достойном уровне жизни также различаются. Что снова обращает нас к необходимости перепроверять утверждения респондентов: в исследованиях один и тот же вопрос о финансовом положении должен задаваться разными словами, чтобы создать объективное представление о том, что человек на самом деле думает по поводу своих финансов. Как и в предыдущих вопросах, большая выраженность фундаментальных мотиваций (большая экзистенциальная исполненность) на значимом уровне коррелирует с высокой оценкой своего материального положения. Положительная связь также со шкалами личной состоятельности – интенцией (активностью) и волюнтаризмом: активное отношение к задачам дня и задаче по вкусу определяет активное отношение вообще к жизни, соответственно, способствует зарабатыванию денег в достаточном для жизни человека количестве. Таким образом, гипотеза о том, что личностные характеристики проявляются в том числе и в отношениях с деньгами, снова подтверждается.

Корреляции между ответами на вопрос «Я сам зарабатываю себе на жизнь и мне этого хватает»: ФМ1 – 0,169\*; ФМ4 – 0,259\*\*; итоговые ФМ – 0,200\*\*; интенция (активность) в задаче дня – 0,197\*\*; интенция (активность) в задаче по вкусу – 0,139\*; установка – 0,160\*. Наиболее очевидна связь между шкалой личной состоятельности «Интенция» в задаче дня и в задаче по вкусу: действительно, даже житейский, бытовой опыт каждого подсказывает, что чем активнее человек, тем больше шансов, что он будет хорошо зарабатывать. Примечательна также обратная связь со шкалой «Установка»: слабая выраженность установки соответствует лучшему мнению о своих заработках. В качестве вероятной причины можно указать следующую: меньшая выраженность установки может соответствовать как более творческому восприятию путей зарабатывания денег, так и оценке своих результатов. Положительная связь оценки своих заработков и выраженности фундаментальных мотиваций может также служить аргументом в пользу того, что деньги являются продолжением диалога человека с миром, и не может находиться в большом отрыве от оценки других форм этого взаимодействия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на определенные ограничения данного исследования (например, отсутствие анализа изменений во времени), автором был получен ряд интересных выводов.

В частности, обнаружено, что удовлетворенность жизнью находится в слабой связи с реальным доходом респондентов. Кроме того, удовлетворенность своим материальным положением также слабо связана с реальным доходом, указываемым респондентами. Это важный вывод, позволяющий более критично относиться к выводам об изменениях в материальном положении россиян, получаемым на основе их ответов об этой области жизни. Также необходимо учитывать, что на ответы о материальном положении сильно влияет формулировка, в которой задан вопрос: изменения в формулировке влекут за собой существенные различия в суммах, которые россияне называют как соответствующие «низкому», «среднему», «высокому» уровню жизни. При этом, несмотря на разницу в ответах, среди сумм, соответствующих «среднему» положению, вне зависимости от формулировки, наиболее часто встречаются 50 тыс., 100 тыс., 150 тыс. р., что говорит о существовании неких «пороговых» величин в сознании, достижение которых означает для россиян переход в другую категорию дохода. Данное положение, на наш взгляд, заслуживает дальнейшего изучения (почему эти «пороги» существуют в сознании; когда и как они меняются; как влияют на восприятие собственного материального положения) и может стать новым направлением исследований. Ответы о бедности, заданные респондентам в разной форме, гораздо лучше согласованы между собой (у одного и того же человека), чем ответы о среднем, а тем более о богатом уровне жизни. Россияне лучше знают, что такое бедность, и точнее могут ее определить, несмотря на формулировку? Это еще один вопрос, ответ

на который могут дать лишь дополнительные исследования.

Привлекает внимание тот факт, что россияне массово оценивают свое материальное положение несколько ниже среднего. Возникает впечатление, что при ответе на данный вопрос они сравнивают свое положение не с реальной ситуацией вокруг, а с гипотетической конструкцией общества, в которой воображаемые «все» живут несколько лучше, чем на самом деле. Знание вышеперечисленных фактов может быть полезно при трактовке результатов социологических опросов: некоторые оценки респондентов по поводу своих или чужих доходов могут характеризовать не только и не столько экономические явления, сколько психологические образы, встающие за теми или другими формулировками.

Поскольку удовлетворенность своим материальным положением и реальная сумма дохода связаны слабо, на втором этапе исследования ставилась задача найти другие факторы, влияющие на то, как человек оценивает свое материальное положение. По очевидным причинам, данное исследование не может претендовать на оценку

ситуации в России в целом, а лишь указывает возможные пути поиска ответов на данные вопросы на более крупных выборках. Однако оно может служить опорой для дальнейших исследований, как и почему люди оценивают свое финансовое положение и какой делают выбор. Важными результатами, полученными на данном этапе, являются обнаруженные взаимосвязи между личностными характеристиками и тем, как человек относится к своему финансовому положению: связь человека с миром, его ценности, активность и умение следовать своим желаниям проявляются в том числе и в отношениях с деньгами.

Таким образом, трактовка удовлетворенности респондентов доходом или своим материальным положением должна включать не только экономическую, но и психологическую оценку.

Результаты исследования могут быть использованы при интерпретации социологических опросов о финансовом положении россиян, при формировании мер государственной политики; исследование может служить базой для постановки вопросов дальнейших исследований в области взаимосвязи экономики и психологии. ■

#### Источники

- Кислицына О.А. (2016). Измерение качества жизни / благополучия: международный опыт. М.: Ин-т экономики РАН.
- Ленгле А. (2009). Person. Экзистенциально-аналитическая теория личности. М.: Генезис.
- Ленгле А., Уколова Е.М., Шумский В.Б. (2014). Современный экзистенциальный анализ. История, теория, практика, исследования. М.: Логос.
- Леонтьев Д.А., Петровский В.А., Митина О.В., Тихобразова Ж.С. (2017). Состоятельность как психологический конструкт: опыт психометрической валидации // Психология. Журнал Высшей школы экономики. Т. 14. С. 433–452.
- МакВильямс Н. (2015). Формулирование психоаналитического случая. М.: Класс.
- Петровский В.А. (2008). Состоятельность и рефлексия: модель четырех ресурсов // Психология. Журнал Высшей школы экономики. Т. 5. С. 77–100.
- Петровский В.А. (2013). «Я» в персонологической перспективе. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Пономарева С.И. (2018). Нормативные установки поведенческой экономики и формы «поведенческой» политики // Управление. Т. 9. № 3. С. 14–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-3.
- Узнадзе Д. (2001). Психология установки. СПб.: Питер.
- Чинакова Н.В. (2016). Экономика счастья: современные исследования и дискуссии // Мир экономики и управления. Т. 16. № 1. С. 101–115.
- Шумский В.Б., Уколова Е.М., Осин Е.Н., Лупандина Я.Д. (2016). Диагностика экзистенциальной исполненности: оригинальная русскоязычная версия теста экзистенциальной исполненности // Психология. Журнал Высшей школы экономики. Т. 13. № 4. С. 763–768.
- Brandstätter H. (1997). Becoming an entrepreneur – A question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, vol. 18(April), pp. 157–177.
- Diener E., Sandvik E., Seidlitz L., Diener M. (1993). The Relationship between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute? *Social Indicators Research*, vol. 28(3), pp. 195–223.
- Goldberg H., Lewis R. (2000). *Money Madness: The Psychology of Saving, Spending, Loving, and Hating Money*. Gretna, LA: Wellness Institute.
- Oishi S., Kesebir S. (2015). Income inequality explains why economic growth does not always translate to an increase in happiness. *Psychological Science*, vol. 26(10), pp. 1630–1638.
- Strömbäck C., Lind T., Skagerlund K., Västfjäll D., Tinghög G. (2017). Does self-control predict financial behavior and financial well-being? *Journal of Behavioural and Experimental Finance*, vol. 14, pp. 30–38.

#### Информация об авторе

##### ДОРОШЕНКО Елена Викторовна

Кандидат экономических наук, факультет социальных наук. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (101000, РФ, г. Москва, ул. Мясницкая, 20). E-mail: evdoroshenko@yandex.ru.



DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-6

## The level of well-being: A correlation between income and personality traits

Elena V. DOROSHENKO

**Abstract.** The article investigates the problems of material well-being of the population, the satisfaction with their own financial situation and the correlation between income and well-being. The methodological basis combines the eudaimonic and evaluative approach to measuring well-being, as well as a synthesis of the theory of decision making under Kaneman's uncertainty and psychological diagnostic methods. The author analyses the interrelation between monthly income of individuals in monetary terms and its subjective assessment and identifies the distinctive features of income assessment depending on the wording of the question. The research results prove that people's dissatisfaction with their financial situation poorly correlates with their income. The respondents' financial behaviour and their assessment of their financial situation exhibit medium and weak connection with the personality characteristics established by using the methods of psychological diagnostics. The results of the study are of an applied nature and can be taken into account when shaping public policy, developing and interpreting opinion surveys. The findings can be also useful for further research on the relationship between personal income and personality traits.

**Keywords:** personal income, well-being, satisfaction with salary, satisfaction with material situation, fundamental motivation, personal consistency.

**JEL Classification:** D14, J30, P36

**Paper submitted:** December 12, 2018

**For citation:** Doroshenko E.V. (2019). The level of well-being: A correlation between income and personality traits. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 62–71. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-6.

### References

- Kislitsyna O.A. (2016). *Izmerenie kachestva zhizni/blagopoluchiya: mezhdunarodnyy opyt* [Measuring quality of life/well-being: International experience]. Moscow: Institute of Economics of RAS.
- Lengle A. (2009). *Person. Ekzistentsial'no-analiticheskaya teoriya lichnosti* [Person. Existential-analytical theory of personality]. Moscow: Genezis Publ.
- Lengle A., Ukolova E.M., Shumskiy V.B. (2014). *Sovremennyy ekzistentsial'nyy analiz. Istoriya, teoriya, praktika, issledovaniya* [Modern existential analysis. History, theory, practice, research]. Moscow: Logos Publ.
- Leontyev D.A., Petrovskiy V.A., Mitina O.V., Tikhobrazova Zh.S. (2017). Sostoyatel'nost' kak psikhologicheskii konstrukt: opyt psikhometricheskoy validizatsii [Opulence as a psychological construct: The experience of psychometric validation]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki – Psychology. Journal of Higher School of Economics*, vol. 14, pp. 433–452.
- McWilliams H. (2015). *Formulirovanie psikhoanaliticheskogo sluchaya* [Formulation of the psychoanalytic case]. Moscow: Klass Publ.
- Petrovskiy V.A. (2008). Sostoyatel'nost' i refleksiya: model' chetyrekh resursov [Wealth and reflection: A model of four resources]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki – Psychology. Journal of Higher School of Economics*, vol. 5, pp. 77–100.
- Petrovskiy V.A. (2013). "Ya" v personologicheskoy perspective ["I" in a personological perspective]. Moscow: Higher School of Economics.
- Ponomareva S.I. (2018). Normativnye ustanovki povedencheskoy ekonomiki i formy "povedencheskoy" politiki [Normative frames of behavioural economics and forms of "behavioural" policy]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 3, pp. 14–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-3.
- Uznadze D. (2001). *Psikhologiya ustanovki* [The psychology of the mental sets]. St Petersburg: Piter Publ.
- Chinakova N.V. (2016). *Ekonomika schast'ya: sovremennyye issledovaniya i diskussii* [Economics of happiness: Modern research and discussion]. *Mir ekonomiki i upravleniya – World of Economics and Management*, vol. 16, no. 1, pp. 101–115.
- Shumskiy V.B., Ukolova E.M., Osin E.N., Lupandina Ya.D. (2016). Diagnostika ekzistentsial'noy ispolnennosti: original'naya russkoyazychnaya versiya testa ekzistentsial'noy ispolnennosti [Diagnostics of existential execution: The original Russian-language version of the test of existential execution]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki – Psychology. Journal of Higher School of Economics*, vol. 13, no. 4, pp. 763–768.
- Brandstatter H. (1997). Becoming an entrepreneur – A question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, vol. 18(April), pp. 157–177.
- Diener E., Sandvik E., Seidlitz L., Diener M. (1993). The Relationship between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute? *Social Indicators Research*, vol. 28(3), pp. 195–223.
- Goldberg H., Lewis R. (2000). *Money Madness: The Psychology of Saving, Spending, Loving, and Hating Money*. Gretna, LA: Wellness Institute.
- Oishi S., Kesebir S. (2015). Income inequality explains why economic growth does not always translate to an increase in happiness. *Psychological Science*, vol. 26(10), pp. 1630–1638.
- Stromback C., Lind T., Skagerlund K., Vastfjall D., Tinghog G. (2017). Does self-control predict financial behavior and financial well-being? *Journal of Behavioural and Experimental Finance*, vol. 14, pp. 30–38.

### Information about the author

Elena V. DOROSHENKO

Cand. Sc. (Econ.), Faculty of Social Sciences. National Research University Higher School of Economics (20 Myasnitckaya St., Moscow, 101000, Russia). E-mail: evdoroshenko@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-7

## Assessment of HR competencies in housing and communal utility services taking into account consumer perception

Andrea DOBROSAVLJEVIĆ, Snežana UROŠEVIĆ, Galina V. ASTRATOVA

**Abstract.** There is the obvious scarcity of theoretical and practical research on human resources competencies assessment and, in particular, on establishing the specific competencies of employees that affect the speed and efficiency of providing services in the sphere of housing and communal utilities. The study aims to identify specific competencies of employees that have impact on delivery of value added services and customer satisfaction. The research methodology is based on an extended interpretation of Feingold's list of competencies in relation to the housing and communal utility sector. The survey conducted helps reveal the specific competencies of human resources that exert a significant impact on the speed and efficiency of providing services in this sphere. The questionnaires were processed using the SPSS software package. The analysis of descriptive statistics allows us to calculate the mean value of the respondents' answers and to determine the most significant competencies. The experience of Serbia indicates that employees of the housing and utilities sector pay special attention to tariff policy, service quality, availability of useful information and open communication with consumers. This helps identify and prioritize staff competencies in the field of problem solving, flexibility, communication, efficiency, use of ICT, adaptive learning, etc. The avenue for future research is the examination of the ways to develop employees' competencies within organizations for providing housing and communal utility services.

**Keywords:** housing and communal utility services, human resources competencies, specific competencies, service provision, consumer perception, competency assessments.

**JEL Classification:** L97, J24, J44

**Paper submitted:** October 5, 2018

**For citation:** Dobrosavljević A., Urošević S., Astratova G.V. Assessment of HR competencies in housing and communal utility services taking into account consumer perception. *Upravenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 1, pp. 72–77. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-7.

### INTRODUCTION

Shifts in the demand environment have a major impact on changing the way in which value is added to consumers and business activities are conducted [Schoonover, 2003]. Thus human resources in organizations of all kinds, especially in service organizations, should be organized and reorganized in accordance with the shifts in a way that will ensure the provision of impeccable services to population. Meeting the demands which occur in the environment requires a unique combination of knowledge, skills, attitudes, effective human resource development policies and strategies to nurture the human resources competencies [Šiuoždinienė, 2006]. In order to define human resources, we can say that they include the total of knowledge, skills, abilities, creative capabilities, motivation and loyalty to the disposal of an organization. It is the total intellectual and psychic energy an organization can engage in achieving the goals and business development [Urošević, Sajfert, 2012] in both the private and the public sectors. In this paper, we put the main emphasis on utilities which provide housing and communal utility services within the public sector. Human resource competencies play an important role in assisting the organization to deal with changes in the environment [Heffernan, Flood, 2000]. Attention is paid to the housing and communal utility services sector. Furundžić, Ivaniš and Furundžić [2016] stand out that according to the Law on Communal Activities communal activities serve to satisfy life needs of the inhabited population and the surrounding area. The unit of the local self-government ensures the availability, scope, quality and continuity of communal activities, as well as supervision over their performance. Housing and communal utility services represent an important element of the city governance system and the provision of important public services to citizens

[Kemeter, 2009]. The main purpose of management of housing and communal utility services is to provide the greatest possible amount of service at the lowest price and of a good quality [Agapitova, Chahkiev, Gerasimova, 2017]. Therefore, after defining the term of housing and communal utility services and specifying the institution responsible for their implementation there is a need to pay greater attention to defining human resources competencies and determining specific competencies that affect the speed and efficiency of service provision within this sector.

The work is organized in the following way: the theoretical part deals with the competencies of human resources in housing and communal utility services with a focus on contemporary requirements for specific competencies, while the research part focuses on the perception of consumers' opinions on the specific competencies of employees in the process of providing housing and communal utility services and selection the most important competencies from the viewpoint of employees. The research pays special attention to measuring the speed of service provision by employees behind the counters of housing and communal utility services based on their competencies. The *purpose of the paper* is reflected in the emphasis of the human resources competencies in the sector of housing and communal utility services that impact delivery of value added services and customer satisfaction with the experience while receiving the service.

### HUMAN RESOURCES COMPETENCIES IN HOUSING AND COMMUNAL UTILITY SERVICES IN LINE WITH MODERN REQUIREMENTS

Housing and communal utility services is a branch of the municipal economy and an essential part of life sustaining infrastructure defining the comfort of human life activities

[Kolykhaeva, 2015]. Specific competencies play a significant role in the provision of these services, which to a certain extent influence the outcome of the provided services. The concept of competency lies at the heart of human resource management [Soderquist et al., 2010]. Rodriguez et. al [2002] propose the definition that competency is a measurable pattern of knowledge, skill, abilities, behaviours, and other characteristics that an individual needs in order to successfully perform work roles or occupational functions. Accordingly, we can say that competencies represent a set of context-specific behaviours that define the appearance of success in a particular setting [Schoonover, 2003]. In the process of developing competencies of human resources, a distinction should be made between the competencies of employees (executors of the task) and the competencies of managers [Kokeza, Urošević, Radosavljević, 2016]. Competency-based human resource processes are premised on a belief that there is a possibility to identify, thereafter isolate more consistently exhibited behaviours by prime performing employees than average performing employees, and accordingly, it should be possible to transmit these competencies through training and coaching activities [Heffernan, Flood, 2000]. Rozhentsova and Mottaeva [2017] state that a company can operate successfully only if it is really focused on quick satisfaction of priority needs of each client, also claiming that the ability to anticipate future changes in the needs of your target audience, as well as an adequate assessment of the capabilities of the company in connection with these changes are equally important. Pynes [2004] concludes that the future viability of an organization and its human resource capabilities are interrelated and thus must be considered without separation. Thus, employees competencies may be regarded as a key factor in business entity's success [Sajfert, Vukonjanski, 2008]. The tasks of civil servants in housing and communal utility services are multifaceted and often very complex, as they include giving policy advice, managing human, financial and other resources, and providing critical services, but they are certainly not limited just to these tasks [Šiučgždinienė, 2006]. The diversity of tasks in which they are involved and in which they are expected to be excellent performers also requires a diversity of competencies.

Globalization, along with rapid development of information and communication technologies are affecting the ways of performing work tasks, so among other modern requirements, as knowledge, service and information-based business activities, the digital literacy has become one of the unavoidable competencies in both public and private enterprises [Voogt et al., 2013; Boyles, 2012]. Challenge of modernity in housing and communal utilities in Serbia is definitively the necessity of preparing human resources for the 21st century skills [Shavelson, 2010]. Training is a systematic process to enhance employee's skills, knowledge and competencies [Elnaga, Imran, 2013]. Raising the level of education and training of employees in the public sector can be realized through training and education aimed at enhancing the quality of daily activities in interactions with clients which would eventually lead to better quality of oral and

written communication between the service provider and the service user, and greater efficiency in performance of business operations measured by faster client flows [Živković et al., 2014]. Organizations try to improve their capabilities by investing in training and human resource development, while the latter forms opportunities within the organization for employees to develop their competencies for both their own benefit and the benefit of others [Vathanophas, 2007]. Therefore, Lee and Bruvold [2003] claim that employee development is vital in maintaining and developing the capabilities of both individual employees and the organization as a whole. Public enterprises, as well as other market-oriented companies, should accept the fact that quality of service is not a specific goal or program that can be achieved or fulfilled, but an integral part of the entire management and everyday service delivery process. The user's perception of quality usually relies on repeated comparisons of expectations with a particular service. If the service, no matter how good it is, constantly does not meet the expectations of users, they will perceive that the service is of poor quality. The result of successful creation and delivery of superior value is reflected in a high degree of customer satisfaction and loyalty [Živković et al., 2014].

In order to determine the specific competencies that affect the speed and efficiency of housing and communal utility services made by employees at the counters of these public services, authors have searched through the literature for a possible list of competencies among employees in the public sector. As Novikova and Burmaka [2014] state, the social efficiency of housing and communal utility services should be estimated on the basis of parameters that characterize the degree of public satisfaction with the service provision. Thus, within this paper, initial considerations take into account consumers' opinion on the competence of employees, which will ensure adequate provision of services. Prior to that, it is necessary to specify the competencies that can be identified. Finegold et al. [2010] present the list of 16 competencies described as competencies of the 21st century, divided into five categories, which are: analytic skills (critical thinking, problem solving, decision making, research and inquiry), interpersonal skills (communication, collaboration, leadership and responsibility), ability to execute (initiative and self-direction, productivity), information processing (information literacy, media literacy, digital citizenship, ICT operations and concepts), and capacity for change (creativity or innovation, adaptive learning or learning to learn, flexibility).

#### METHOD AND DATA

Based on the list of competencies proposed by Finegold et al. [2010] and categories within which they are located, a questionnaire was formed with the aim of using the collected answers to rank and determine the specific competencies affecting the performance of above-mentioned group of employees. The survey covered 217 randomly examined respondents who gave their estimates according to the impact of these competencies on the speed and efficiency of the services delivery. The research was carried out in two phases.

The first step of the first phase relates to the statistical processing of collected data by using the SPSS software package where the analysis of descriptive statistics provided an insight into the mean value of user responses and the ability to determine the most influential competencies. The second step of the first phase is focused on identification of specific competencies according to perceptions of customers based on the setting of limit value. Due to the identified specific competencies, it is possible to start the second phase of the research and obtain another point of view upon this matter, i.e. the view of the employees in the housing and communal utility services themselves. In order to prioritize specific competencies using the Analytical Hierarchy Process Method (the AHP method), an expert group of employees was formed in order to assess to what extent they express some of the specific competencies in their work. The AHP method is founded on determination of relative priority during comparison of certain criteria and sub-criteria achieved by assigning them a rate of importance using the Saaty's scale 1÷9. Saaty stresses out that paired comparisons of certain objects of interest are a natural process that people are able to do in order to express their preference, importance or likelihood [Živković et al., 2015; Saaty, 2001]. According to that, phase two of the research was carried out through the basic steps of the AHP methodology, such as problem statement, development of hierarchy model, criteria comparison, consistency check, determination of significance of criteria and sub-criteria and finally prioritization based on obtained results.

## RESULTS

Devlin and Dong [1994] state that it is crucial to obtain reliable and valid measures of service quality from the consumers' perspective. Accordingly, the authors agree that the research should begin with establishing consumers' perspective upon competencies of human resources in housing and communal utility services. The answers of randomly examined respondents, housing and communal service users,

were processed using the descriptive statistic analysis. Table 1 shows mean values of competency impact on housing and communal service provision.

For the sake of further consideration and the ranking of specific competences, the authors adopt the limit value of 3.5. Based on this, as specific competencies that customers have noticed, the further research is going to cover problem solving, communication, productivity, ICT operations and concepts, adaptive learning and flexibility competencies. The findings demonstrate that users mostly lean towards communication and flexibility in providing services against their individual needs. To possess these specific competencies means to provide exceptional housing and communal utility services to the population. The next phase of the research is related to informing the group of employees in the housing and communal utility services department about the results of the collected data from the service users, on the basis of which they could make their own judgment and assess to what extent they express some of the specific competencies, resulting from the previous research phase, in their work. Respondents' answers provide the possibility to prioritize and rank competencies using the AHP method. The AHP approach is used in the decision making process to help people set priorities and make better decisions by taking into account qualitative and quantitative aspects of the decision. Thus, it assumes that the factors presented in the hierarchical structure are independent [Živković et al, 2014; Bogdanovic, Nikolic, Ilic, 2012]. The first step in implementing the AHP method is to define a hierarchical model that consists of four levels: the goal of decision-making (competence prioritization), criteria (client flow rate, quantity of complaints and attitude toward users), sub-criterion (arrival rate, service rate, complaints on the interpretation of user requests, complaints about the outcome of services provided, complaints about the behavior of employees, providing useful information, kindness in approach). The next steps are aimed at determining the significance of criteria and sub-criterion, which leads

Table 1 – Mean values according to performed descriptive statistics analysis

Competency category	Competency within category	Mean
Analytic skills	Critical thinking	2,4654
	Problem solving	<b>3,5069</b>
	Decision making	2,8249
	Research and inquiry	2,0922
Interpersonal skills	Communication	<b>3,9539</b>
	Collaboration	3,4147
	Leadership and responsibility	2,6959
Ability to execute	Initiative and self-direction	3,2673
	Productivity	<b>3,6498</b>
Information processing	Information literacy	3,3917
	Media literacy	3,1429
	Digital citizenship	2,8387
	ICT operations and concepts	<b>3,6590</b>
Capacity for change	Creativity or innovation	2,8111
	Adaptive learning or learning to learn	<b>3,6498</b>
	Flexibility	<b>3,9124</b>
N		217

Table 2 – Significance of criteria and sub-criteria determined by the AHP method

Criteria	Factor significance	Sub-criteria	Local significance	Global significance
Client flow speed	0,648	Arrival rate Service rate	0,167 <b>0,833</b>	0,108 0,540
Number of complaints	0,230	Complaints on the interpretation of user requests Complaints about the outcome of services provided Complaints about the behavior of employees	0,169 <b>0,443</b> 0,387	0,039 0,102 0,089
Consumer relationship	0,122	Providing useful information Kindness in approach	<b>0,500</b> <b>0,500</b>	0,061 0,061

to the evaluation of alternatives and the ultimate priority of the considered competences. During the evaluation of alternatives, i.e. criteria comparison based on obtained answers from the expert group, it is important to check the consistency in answers, which should be less than 10%. The results of determining the significance of criteria and sub-criterion based on the AHP method are shown in Table 2.

The results obtained indicate the dominant influence of particular sub-criterion, which means that employees in housing and communal utility services pay serious attention to service rate, complaints about the outcome of provided services and to providing consumers with useful information and kindness. Thus, the priority is given to the competencies that are significant in providing housing and communal utility services at the appropriate level. The obtained results define a prioritization in the following declining series: problem solving (0,202)→flexibility (0,198)→communication (0,186)→productivity (0,157)→ICT operations and concepts (0,141)→adaptive learning (0,115). Similar results were obtained in the study of Ural scientists [Silin, Astratova, 2017; Astratova, Bazhenova, 2016].

By comparing the results obtained through the user responses and the results obtained through staff evaluation, it can be concluded that these two sides somewhat agree in answers, considering that the consumers highlight the importance of communication and flexibility of employees in housing and communal utility services, and employees prioritize problem solving and flexibility competencies.

## CONCLUSION

Housing and communal utility services are of great importance for meeting the basic life needs of the population. As Azmi, Ahmad and Zainuddin [2009] state, the service quality presents an outcome variable that is regularly related to the effectiveness of HRM, therefore, the human resources and their competencies play a great role in meeting the needs of housing and communal service consumers.

The presented research examines the importance of the human resource competency in the provision of housing and communal utility services, while taking into consideration not only the standpoint of the user, but also the standpoint of the human resources in the sector. The results of the descriptive statistic analysis of user responses has provided the possibility for extraction of specific competencies of human resources in this sector, which are especially appreciated by users. The findings illustrate that the highest score was recorded for the communication competency (3,9539), which is within the group of competencies based on interpersonal skills, and the flexibility competency (3,9124) from the group of competencies based on the capacity for change. Then, by examining the view of human resources, it can be established that they recognize that particular competencies are more useful during their work than the others among extracted specific competencies. The emphasis of these competencies is enabled by applying the AHP method, which represents the ranking of specific competencies in descending order. According to these results, the priorities are problem solving and flexibility. By comparing and combining these two views, we can notice that the answers are somewhat agreeable. Accordingly the conclusion is that competencies such as flexibility when interacting with users, communication and efficient problem solving affect the speed and efficiency of housing and communal utility services. Therefore, the human resource competencies in the provision of housing and communal utility services have a significant impact on the outcome and validity of the service provided, and these organizations need to take this fact into account and work to nurture and develop the competencies of their human resources. The avenue for future research is the examination of the ways to develop employees' competencies within organizations for providing housing and communal utility services. It is desirable to establish at what level organizations within the public sector are inclined to nurture and develop the competencies of their human resources. ■

## Information about the authors

**Andrea DOBROSAVLJEVIĆ**

PhD, Candidate in Engineering Management, M.Sc. in Engineering Management. **University of Belgrade, Technical Faculty in Bor** (12 Vojske Jugoslavije St., Bor, 11000, Serbia). E-mail: an.dobrosavljevic@gmail.com

**Snežana UROŠEVIĆ**

PhD, Professor of Engineering Management Dept. **University of Belgrade, Technical Faculty in Bor** (12 Vojske Jugoslavije St., Bor, 11000, Serbia). E-mail: snezanaur@gmail.com; surosevic@tfbor.bg.ac.rs

**Galina V. ASTRATOVA**

Dr. Sc. (Econ.), Cand. Sc. (Engineering), Professor, Head of Economics of Housing and Public Utilities and Energy Supply Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: galina\_28@mail.ru

## References/Источники

Agapitova E., Chahkiev G., Gerasimova V. (2017). The factors to assess the quality of management of housing and communal utility services. In: *MATEC Web of Conferences*, vol. 106.

Astratova G.V., Bazhenova E.V. (2016). *Marketing in housing and communal utility services*. Moscow: Science Publ.

Azmi I.A.G., Ahmad Z.A., Zainuddin Y. (2009). Competency-based pay and service quality: an empirical study of Malaysian public organisations. *Asian Academy of Management Journal*, vol. 14(1), pp. 21–36.

Bogdanovic D., Nikolic D., Ilic I. (2012). Mining method selection by integrated AHP and PROMETHEE method. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, vol. 84(1), pp. 219–233.

Boyles T. (2012). 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: A model for undergraduate entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 15, pp. 41–55.

Devlin S.J., Dong H.K. (1994). Service quality from the customers' perspective. *Marketing Research*, vol. 6(1), p. 5–13.

Elnaga A., Imran A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, vol. 5(4), pp. 137–147.

Finegold D., Gatta M., Salzman H., Schurman S. (2010). *Transforming the US Workforce Development System: Lessons from Research and Practice*. Urbana-Champaign: Labour and employment relations association series, University of Illinois.

Furundžić D., Ivaniš D., Furundžić B. (2016). Primer organizacije objedinjenog komunalnog preduzeća. 4. međunarodna konferencija *Savremena dostignuća u građevinarstvu*. 22 april. Zbornik radova konferencije. Pp. 1037–1046.

Heffernan M.M., Flood P.C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, vol. 24(2/3/4), pp. 128–136.

Kemeter D. (2009). Stanje u komunalnim djelatnostima. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, vol. 9(2), pp. 471–493.

Kokeza G., Urošević S., Radosavljević D. (2016). Employees competitiveness development as a element of human resource management: Some special approach to textile industry. *Tekstilna industrija*, vol. 64(4), pp. 72–83.

Kolykhaeva Y.A. (2015). The development of information technologies in the sphere of housing service and utilities as a factor of national life quality increase. In: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 166: Proceedings of The International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014 (RPTSS-2014), 16–18 October 2014, Tomsk, Russia, 2015. (pp. 557–561). Elsevier.

Lee C.H., Bruvold N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14(6), pp. 981–1000.

Novikova M.M., Burmaka T.A.M. (2014). Evaluation of efficiency of innovation projects in housing and communal utility services. *Маркетинг і менеджмент інновацій (Marketing and Management of Innovations)*, vol. (4), pp. 91–98.

Pynes J.E. (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management*, vol. 33(4), pp. 389–404.

Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M.K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, vol. 41(3), pp. 309–324.

Rozhentsova I., Mottaeva A. (2017). Terms of orientation on customer needs in the housing sector. In: *MATEC Web of Conferences*, vol. 106.

Saaty T.L. (2001). Deriving the AHP 1-9 scale from first principles. In: *Proceedings of the Sixth International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, ISAHP 2001 (Bern, Switzerland, August 2–4, 2001), pp. 397–401.

Sajfert Z., Vukonjanski J. (2008). *Organizaciona kultura*. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.

Schoonover S.C. (2003). *Human resource competencies for the new century*. Falmouth, MA: Schoonover Associates.

Shavelson R.J. (2010). On the measurement of competency. Empirical research in vocational education and training, vol. 2(1), pp. 41–63.

Silin Y.P., Astratova G.V. (eds.) (2017). *Housing and communal utility services and quality of life in the XXI<sup>st</sup> century: economic models, new technologies and management practices*. Moscow; Ekaterinburg: Science Publ.

- Šiugždinienė J. (2006). Competency management in the context of public Management Reform. *Public Policy and Administration*, vol. 1(18), pp. 26–33.
- Soderquist E.K., Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, vol. 39(3), pp. 325–346.
- Urošević S., Sajfert Z. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Don Vas.
- Vathanophas V. (2007). Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary Management Research*, vol. 3(1), pp. 45–70.
- Voogt J., Erstad O., Dede C., Mishra P. (2013). Challenges to learning and schooling in the digital networked world of the 21st century. *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 29(5), pp. 403–413.
- Živković R., Stanković J., Ilić M., Gajić J. (2014). Research on customer satisfaction with the quality of services provided by public utilities of the city of Belgrade. *Marketing*, vol. 45(3), pp. 179–186.
- Živković Ž., Nikolić D., Djordjević P., Mihajlović I., Savić M. (2015). Analytical network process in the framework of SWOT analysis for strategic decision making (Case study: Technical faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia). *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 12(7), pp. 199–216.

**DOI:** 10.29141/2218-5003-2019-10-1-7

## Оценка компетентности персонала в жилищно-коммунальном хозяйстве с учетом потребительского восприятия

А. Добросавлевич, С. Урошевич, Г.В. Астратова

**Аннотация.** Оценка компетенций человеческих ресурсов, в частности, определение конкретных компетенций персонала, влияющих на скорость и эффективность предоставления услуг в сфере ЖКХ, чрезвычайно мало исследована как в теории, так и на практике. Исследование призвано указать на конкретные компетенции в области человеческих ресурсов в секторе ЖКХ, оказывающие влияние на предоставление услуг с добавленной стоимостью и на удовлетворенность клиентов при получении услуги. Методология исследования построена на расширенном толковании предложенного Д. Файнгольдом списка компетенций применительно к сфере ЖКХ. На основании проведенного опроса были выявлены специфические компетенции персонала, влияющие на скорость и эффективность оказания услуг в данной сфере. Анкеты были обработаны с помощью программного пакета SPSS, анализ описательной статистики позволил получить представление о среднем значении ответов респондентов и определить наиболее значимые компетенции. Опыт Сербии показывает, что работники ЖКХ уделяют большое внимание тарифной политике, качеству оказываемых услуг, предоставлению полезной информации и доброжелательности к потребителям. Это позволило выявить приоритетность компетенций персонала в части практики решения задач, гибкости, коммуникаций, эффективности, использования ИКТ, адаптивного обучения и др. Направление дальнейших исследований можно обозначить как поиск путей развития компетенций персонала, работающего в организациях сферы ЖКХ.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, кадровые компетенции, специфические компетенции, предоставление услуг, восприятие потребителя, оценки компетентности.

**JEL Classification:** L97, J24, J44

**Дата поступления статьи:** 5 октября 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Добросавлевич А., Урошевич С., Астратова Г.В. Оценка компетентности персонала в жилищно-коммунальном хозяйстве с учетом потребительского восприятия // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 72–77. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-7.

### Информация об авторах

#### ДОБРОСАВЛЕВИЧ Андреа

Кандидат технических наук, доцент. **Белградский университет (Технический факультет)** (11000, Сербия, г. Бор, ул. Войск Югославии, 12). E-mail: an.dobrosavljevic@gmail.com

#### УРОШЕВИЧ Снежана

Кандидат технических наук, профессор кафедры инженерного менеджмента. **Белградский университет (Технический факультет)** (11000, Сербия, г. Бор, ул. Войск Югославии, 12). E-mail: snezanaur@gmail.com; surosevic@tfbor.bg.ac.rs

#### АСТРАТОВА Галина Владимировна

Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: galina\_28@mail.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8

## Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов

Ю.А. Цветков

**Аннотация.** Исследование направлено на совершенствование процесса принятия управленческих решений по вопросам найма и увольнения сотрудников. Проблема рассматривается в контексте нового направления в управлении персоналом – управления талантами. Методологической базой исследования являются положения теорий поведенческой экономики и управленческой психологии. Предлагается закрепить в научном обороте распространенный в управленческой практике феномен, который метафорически можно назвать «дилеммой доктора Хауса». С помощью этой метафоры описываются управленческие ситуации, в которых работник по своим деловым качествам представляет ценность для организации, однако в силу своих личных качеств создает руководителю проблемы. Проводится разграничение понятий «трудного» и «токсичного» сотрудника. Показано, что трудный работник не всегда является токсичным, но токсичный всегда труден. Акцент делается на ситуациях, в которых талантливый работник является одновременно трудным. В качестве эмпирической базы представлены результаты модельного эксперимента, проведенного методом ситуационного моделирования. Участниками эксперимента были руководители российских следственных органов. Полученные данные позволили прийти к выводу, что большинство руководителей в ситуации дилеммы доктора Хауса делает выбор в пользу меритократичного решения, т.е. отдает приоритет деловым, а не личным качествам работника. Предлагается ориентированный на практику подход к оптимизации управленческих решений, связанных с указанной дилеммой, с учетом специфики ситуации. Приводятся примеры ее решения на базе объекта исследования – в управлении следственными органами, а также примеры экстраполяции этих решений на другие сферы.

**Ключевые слова:** управленческое решение; наем персонала; увольнение персонала; управление талантами; токсичный сотрудник; управленческая ситуация.

**JEL Classification:** M12, M51

**Дата поступления статьи:** 12 июля 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Цветков Ю.А. Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 78–85. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8.

### ВВЕДЕНИЕ

В одном работнике могут сочетаться уникальный специалист и неуправляемый сотрудник. Британский актер Хью Лори воплотил такой тип в образе героя одноименного сериала доктора Хауса – талантливого врача-диагноста. Он недисциплинирован, проявляет неуважение к руководству, унижает подчиненных и нарушает врачебную этику. Однако только он способен распутать самые сложные медицинские случаи, перед которыми бессильны другие врачи, и поставить точный диагноз. Следует ли терпеть такого сотрудника или избавиться от него? Обойти этот вопрос руководителю с богатым управленческим опытом удастся редко. Сформулируем его более широко: должен ли руководитель применять ко всем единые требования либо вправе делать для кого-то исключения? Оба вопроса являются инвариантами проблемы дифференциации персонала и дифференциации подходов к управлению им [Lepak, Snell, 1999].

Первым на примере доктора Хауса разобрал этот вопрос российский предприниматель, в прошлом владелец концерна «Калина», Тимур Горяев. Его решение оказалось не в пользу врача. Менеджер уверен, что на показателях такого крупного учреждения, как госпиталь, несколько правильно выставленных диагнозов и тем самым спасенных жизней не отразятся. Поэтому лично он от такого работника избавился бы в первую очередь. Исключение он сделал бы только в одном случае: если бы недисциплинированный сотрудник создавал нечто принципиально новое, чего нет у конкурентов, например, оригинальную диагностическую технику [Горяев, 2016, с. 211–216].

Целью статьи является анализ процессов найма и увольнения с точки зрения «проблемы доктора Хауса» как управленческого феномена. Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач: 1) проанализировать научные и научно-практические источники по вопросу о том, как практики и теоретики менеджмента предлагают решать эту или похожие проблемы; 2) сформулировать на основании этой проблемы экспериментальную задачу – «дилемму доктора Хауса»; 3) провести с участием практиков (руководителей) модельный эксперимент по определению того, какие свойства для них оказываются определяющими при решении об увольнении сотрудников; 4) сформулировать рекомендации по оптимизации управленческих решений в ситуациях, когда возникает дилемма доктора Хауса.

Общим исследовательским контекстом для решения поставленных задач является сфера управления талантами. Это новое и активно развивающееся с середины 2010-х годов научное направление, по которому в России имеет место существенное отставание, как в науке (незначительное количество публикаций), так и на практике (дефицит талантов в бизнесе) [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 5–7; Кудрявцева, 2018, с. 205–206].

### ДИЛЕММА ДОКТОРА ХАУСА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Что касается российских менеджеров, принявших решение не в пользу доктора Хауса, то Тимур Горяев отнюдь не одинок. Главный редактор журнала «Harvard Business Review Россия» Марина Иванющенко признает, что не любит токсичных работников, которые «постоянно всем



недовольны и бубнят». Если человек профессионал, но при этом токсичен, она с ним работать не станет<sup>1</sup>.

Признание, сделанное Мариной Ивановной, для наемного менеджера и редактора ведущего журнала по вопросам управления представляется довольно смелым, если не сказать опрометчивым. Даже если свой личный психологический комфорт руководитель ставит выше профессиональных качеств сотрудника, это не принято признавать открыто. Ведь для собственника предприятия важна в первую очередь квалификация его работников, а не личные пристрастия наемных менеджеров.

В основе классической доктрины управления персоналом лежит аксиома, сформулированная Питером Друкером: «Ни одна организация не может быть лучше работающих в ней людей». Отталкиваясь от этого положения, ученый рекомендовал при решении вопроса о найме руководствоваться критерием результативности работника, а не тем, как он ладит с людьми и другими его личными качествами [Друкер, 2007, с. 199–200]. Однако чтобы разобраться, что это – управленческий принцип или проявление эгоизма, усложним ситуацию. Предположим, новый журналист вполне лоялен к главному редактору, а токсичен только по отношению к редактору отдела. Уволит ли главный редактор такого журналиста? Если да, значит для него это действительно вопрос принципа.

Понятие «токсичный человек» впервые было использовано в 1995 г. специалистом в области коммуникаций Лириан Гласс и с тех пор прочно вошло в оборот популярной психологии. Оно раскрывается в подзаголовке ее одноименной книги: это люди, которые делают нашу жизнь несчастной [Glass, 1995]. Однако данное определение слишком широко, под него в тех или иных обстоятельствах можно подвести практически каждого человека. В узком смысле применительно к профессиональному пространству под токсичным работником следует понимать того, кто отравляет морально-психологический климат в коллективе, стравливает сотрудников между собой либо настраивает их против своего руководителя или самой компании. Токсичность может проявляться в самом широком диапазоне: от демонстративного фрондерства и враждебности до скрытого распространения сплетен и плетения интриг.

Вместе с тем не следует всех трудных отождествлять с токсичными работниками. Квалифицированный специалист, принципиально и открыто отстаивающий свое мнение, исходя из правильного понимания интересов компании, – это типично трудный работник. Он потребляет гораздо больше времени и психофизиологической активности руководителя, чем конформный сотрудник. Однако наличие таких работников влияет скорее оздоравливающе, поскольку удерживает самого руководителя от профессиональной деформации по нарциссическому типу, а сотрудников – от организационной отчужденности при сохранении внешней лояльности. Другое дело, когда ра-

ботник в силу своего личностного негативизма постоянно ставит под сомнение все исходящие от руководителя инициативы, – это и есть токсичное поведение.

В специальных исследованиях, посвященных управлению токсичным персоналом, отмечается широкий разброс мнений, неустойчивость терминологии и слабая дифференцированность понятийного аппарата как в научных работах, так и в оценках практикующих менеджеров [Эсаулова, Нагибина, 2017, с. 60]. Между тем широкое и не всегда осторожное использование этого термина вызывает обоснованные опасения. Руководителю подчас проще прикрепить к подчиненному ярлык токсичного сотрудника, чем вникать в мотивы его недовольства на работе. И наоборот, точно такой же ярлык недобросовестные работники могут наклеить на требовательного руководителя, поддерживающего дисциплину и контролирующего исполнение ими служебных обязанностей. Михаил Завалов, разоблачающий в своих публикациях легенды и мифы популярной психологии, по этому поводу пишет: «Когда людей просто делят на “полезных” и “вредных” – это примитивизм, вредный для здоровья всех. Это просто новая фабрика козлов отпущения, которых и без того человечество производит в избытке» [Завалов, 2017]. Трудный работник не обязательно токсичен. Доктор Хаус обладал исключительным обаянием, обезоруживавшим даже главного врача, с которой он обращался весьма бесцеремонно. Не все трудные работники токсичны, хотя все токсичные, безусловно, трудны.

Умение управлять трудными людьми Дэвид Либерман считает одной из ключевых компетенций менеджера. Он приводит данные о том, что до 18% своего рабочего времени руководители тратят на разбирательство личных конфликтов между подчиненными [Либерман, 2010, с. 106]. Автор настоящей статьи управляет малыми группами 10 лет и по своему опыту знает, что даже один токсичный сотрудник в состоянии отравить такую группу целиком. А если их окажется два – это уже гарантированная катастрофа. Поэтому автор решает данную дилемму однозначно не в пользу токсичного работника. Вот здесь и возникает проблема найма. Ведь если определяющую роль в подборе кадров играет непосредственный руководитель, то он подберет для себя таких людей, с которыми ему комфортно на личностном уровне. Однако эти работники могут оказаться не теми людьми, которые нужны компании. В такой ситуации срабатывает эффект Грауччо Маркса. Американский актер иронизировал, что не хотел бы стать членом клуба, который избрал бы его своим почетным членом. Этот эффект используется во многих прикладных областях экономики и управления. Именно поэтому решение кадровых вопросов руководители некоторых корпораций полностью замыкают на себя.

Сорок лет назад в фундаментальных работах по теории управления господствовало правило: тот руководитель, которому будет подчиняться кандидат, должен сделать окончательный выбор, ибо тот, кто сделал выбор, несет ответственность за происходящее в отделе. Однако даже тогда допускалось, что автоматическое одобрение

<sup>1</sup> Главный редактор «Harvard Business Review Россия» Марина Ивановна: «Неохота всю жизнь быть исполнителем одного шлягера» // Pressfeed. 2017. Сент. 20. URL: <https://news.pressfeed.ru/glavred/>.

выбора, сделанного руководителем, не всегда желательно, поскольку необходимо убедиться, что он действительно выбирает из числа наиболее способных претендентов [Кунц, О'Доннел, 1981, с. 212]. Последняя оговорка – свидетельство эволюции менеджмента в психологическом направлении. А ведь восемьдесят лет назад один из создателей этой науки Честер Барнард рассматривал работника не как личность, а как функцию. Теоретик и практик менеджмента утверждал: «Сами по себе люди не хороши и не плохи; они хороши (или плохи) на той или иной позиции» [Барнард, 2012, с. 216]. В современных исследованиях эмоциональная составляющая в структуре управленческих отношений, включая симпатии и антипатии между руководителем и подчиненными, приобрела приоритетное значение [Пфеффер, 2014; Ваде, Юнстон, 2011]. Причем в школах так называемого жесткого менеджмента этот подход доведен до крайности. Рекомендуется подбирать только таких работников, которые приспособятся к любому руководителю, каким бы скверным характером он ни обладал. Самому же руководителю корректировать свой стиль поведения, исходя из ожиданий подчиненных, ни в коем случае не следует [Кеннеди, 2013].

Предпочтение личных качеств при найме в ущерб деловым встречается даже в таких меритократических сферах, как наука и образование. Социологи Высшей школы экономики, изучавшие академические рынки в западных странах, описывают ситуации, когда вознаграждение зависит не от решений на уровне конкретного подразделения, а от усредненных следствий множества таких решений на уровне всей организации. В этом случае наем, оптимальный для организации в целом, может быть заменен каким-то предпочтительным для сотрудников конкретного подразделения, например, выбором самого покладистого и приятного в общении. Для обозначения этого явления исследователи предложили специальный термин – интернализация внутриорганизационных экстерналий найма [Соколов и др., 2015, с. 798].

Яркий пример – история назначения Роберта Оппенгеймера научным руководителем Манхэттенского проекта. Тридцативосьмилетний ученый был моложе всех своих будущих подчиненных. Он был чистым теоретиком, а работа по созданию атомной бомбы предполагала эксперименты и участие инженеров. Его некомпетентность в оборудовании была настолько вопиющей, что породила изречение: «Оппенгеймер не смог бы управиться даже с тележкой с гамбургерами». Биографию его серьезно подпортили дружба с коммунистами и тот факт, что в аспирантуре он покушался на убийство профессора. Тем не менее генерала Лесли Гровса, которому предстояло принять решение о назначении руководителя проекта, подкупили обаяние ученого, его умение нравиться людям и поддерживать с ними интересную беседу [Гладуэлл, 2018].

Крайним проявлением субъективизма в вопросах найма является то, что Аркадий Пригожин называет негативной селекцией. Такая селекция имеет место, когда руководитель намеренно подбирает заместителей и на-

чальников служб с уровнем интеллекта и профессионализма заведомо ниже своего [Пригожин, 2015, с. 235]. Ученый не раскрывает мотивов такого выбора. Однако практические наблюдения подсказывают, что делается это с целью не допускать создания себе потенциальных конкурентов, на фоне которых руководитель организации проигрывает в глазах ее собственника или, если речь идет о государственной службе, главы ведомства. Как отмечают отечественные исследователи, объяснительных моделей отставания России в привлечении талантов в бизнес пока не создано [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 6]. Негативная селекция и неразвитость организационных механизмов ее нейтрализации вполне может рассматриваться как одно из таких объяснений.

В вопросах найма представляется вредной и другая крайность, когда руководители организации полностью исключают руководителей ее структурных подразделений из процесса подбора кадров для этих подразделений. Иногда это сознательная стратегия, направленная на ослабление низового управленческого звена. Она строится в логике разделяй и властвуй: ослабляя влияние других, укрепляю свое собственное. И недобросовестные сотрудники этим злоупотребляют. Формируется модель поведения, которую можно охарактеризовать как избирательную (не)управляемость. Подчиненный признает в ней только вышестоящего руководителя и полностью игнорирует непосредственного, или наоборот. Такая модель разрушает основанную на фэйолевских принципах классическую систему единоначалия. На логическом уровне мы понимаем, что она ошибочна, однако эмпирических исследований, которые однозначно подтверждали бы ее неэффективность, не проводилось.

Оптимальным представляется баланс полномочий между руководителем организации и руководителем ее подразделения. Он достигается, в частности, если подбор кандидатов для работы в подразделении осуществляет его непосредственный руководитель, а решение о найме принимает на основе альтернативного выбора руководитель организации. Если подбор ведется через кадровую службу, то назначение не должно состояться без согласования с предполагаемым непосредственным руководителем. В противном случае, если руководитель подразделения полностью исключен из процесса найма для него сотрудников, это в значительной степени снимает с него ответственность за результаты работы и профессиональное развитие подчиненных.

Владимир Моженков работал генеральным директором 25 лет, в том числе в крупной компании, состоящей из пяти предприятий с общим оборотом 560 млн дол. в год. Он провел около тысячи собеседований и решение о приеме людей на работу, будь то директор или парковщик, всегда принимал лично. Однако и он не скрывает своего предубеждения против «звездных» сотрудников: «Если к вам на работу придет устраиваться Билл Гейтс, хорошенько подумайте, нужен ли он вашей компании». Российский менеджер ссылается на Уоррена Баффета, якобы нанимающего только тех людей, с которыми ему

приятно работать лично [Моженков, 2017]. Но упускает, сознательно или нет, вторую часть высказывания знаменитого инвестора: делать дела с теми людьми, которые вам нравятся и которые *разделяют ваши цели*<sup>1</sup>. А это уже совсем другая мысль. Дилемма состоит как раз в том, что лояльный и приятный в общении человек может оказаться некомпетентным работником, безразличным к ценностям и миссии организации. И наоборот, первоклассный и влюбленный в свою работу специалист может обладать тяжелым характером и создавать руководителю неудобства в качестве подчиненного.

Создатель театра на Таганке Юрий Любимов, столкнувшись с этой управленческой дилеммой, решил бы ее в пользу Грегори Хауса. Роль неуправляемого доктора в его театре играл Владимир Высоцкий. Известный своим жестким стилем руководства режиссер мирился со всеми недостатками своего самого яркого артиста. Тем самым он давал другим артистам повод задавать неудобные вопросы: «Почему Высоцкому можно срывать репетиции и опаздывать на спектакли, а нам нельзя?» Режиссер отвечал: «Потому что вы – не высокие»<sup>2</sup>, и одного этого аргумента, как правило, оказывалось достаточно. Ведь участие Высоцкого обеспечивало спектаклю постоянный аншлаг, а театру – всесоюзную популярность.

Тимур Горяев, в отличие от Любимова, уволил бы прославленного барда, поскольку менеджеру важен сам принцип: правила установлены для всех, в нашей организации «звезд» нет. Игнорировать тот факт, что «звезды» существуют и что под них в ряде отраслей выстраивается вся организация, было бы отрицанием реальности. Если «звезда» создает компании основное конкурентное преимущество, то руководителю придется либо поступиться принципами и предложить для ее привлечения и удержания особые условия, либо проиграть в конкурентной борьбе. В хорошо управляемой компании не должно при этом возникать антагонизма между «звездами» и обычными работниками. Диалектическую взаимозависимость между ними на более глубоком уровне показал с присущей ему образностью на примере оперы Питер Друкер: «Коллектив поддерживает примадонну, а затем, когда она блестяще исполняет свою арию, вспомогательный состав разделяет ее успех. Каждый исполнитель внезапно приобретает новое измерение. Это вознаграждение за эффективные двусторонние отношения» [Друкер, Макьярелло, 2011].

### ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НА ТЕМУ С ДИЛЕММЫ ДОКТОРА ХАУСА

Объектом экспериментального исследования автора являются следственные органы Следственного комитета Российской Федерации. Сегодня руководитель следственного органа должен быть в первую очередь эффективным менеджером. Он обеспечивает выпуск информационно-правового продукта – уголовных дел. Про-

<sup>1</sup> Оракул из Омахи – история успеха миллиардера Уоррена Баффета // Vse-dengy.ru. URL: <https://vse-dengy.ru/interesnoe-o-dengax-2/samye-bogatye/uorren-baffet-istoriya-uspeha.html>.

<sup>2</sup> Любимов: Высоцкого артисты не любили // В гостях у Гордона. 2013. Сент. 29. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2BWP9820T5s>.

дукт должен быть сделан качественно и в срок. «Потребителем» для него является суд, оценивающий качество дела в приговоре. Между судом и следователем находится «дистрибьютор» – прокурор, решающий, направить ли дело в суд или возвратить для доработки. Следственные подразделения конкурируют между собой за лучшие показатели работы. На основе этих показателей принимаются управленческие решения, определяющие профессиональную карьеру следователя и его руководителя. Таким образом, следственную деятельность мы рассматриваем в парадигме экономического анализа права (подробнее об этом см.: [Цветков, 2016]).

Метод исследования – модельный эксперимент в форме ситуационного моделирования. В нем воспроизводится ограниченный набор факторов, необходимых и достаточных для имитации конкретной управленческой ситуации. Модельный эксперимент применяется для проверки гипотез, когда его проведение в реальных условиях, как в данном случае, невозможно ввиду отсутствия соответствующих технических, организационных возможностей либо сопряжено с нарушением норм права или нравственности.

Эксперимент проведен автором в 2016/17 учебном году с участием руководителей следственных органов Следственного комитета РФ, проходящих обучение в Московской академии СК России, – руководителей следственных отделов по городам и районам и руководителей следственных управлений по субъектам Федерации (N=76). Выводам, основанным на результатах модельных экспериментов в области поведения и принятия решений, свойственна определенная ограниченность. Испытуемый в моделируемой ситуации предполагает, что будет действовать тем или иным образом, однако это не значит, что в реальной ситуации он поведет себя точно так же, как в условной. В проводимом эксперименте такой риск редуцируется тем, что участники эксперимента – люди с управленческим опытом. Данный фактор повышает их способности к рефлексии и тем самым делает выводы максимально приближенными к реальным условиям.

Участникам эксперимента предложено на условиях анонимности принять решение об увольнении в отделе из пяти следователей. Трое следователей обладают среднестатистическими способностями. Четвертый – некомпетентный, но исполнительный и преданный своему руководителю. Пятый – талантливый, но неуправляемый. Вопрос: кого из них уволить? Манипуляции с тремя среднестатистическими следователями запрещены.

Дилемма превратилась в полилему с четырьмя потенциальными решениями. К двум очевидным (уволить способного или управляемого) добавились еще два неочевидных (не увольнять никого или уволить обоих). Таким образом, эксперимент проверял не только кадровые установки руководителей, но косвенно их способность выявлять все имеющиеся альтернативы. Руководители следственных органов в подавляющем большинстве решили задачу в пользу «доктора Хауса»:

- уволить управляемого-бездарного – 71,05%;
- уволить неуправляемого-талантливого – 9,21%;
- уволить обоих – 5,26%;
- никого не увольнять – 14,47%.

Каждый участник эксперимента должен был объяснить свой ответ: ответы дают ключ к пониманию того, как мыслят руководители.

Те, кто принял решение в пользу «доктора Хауса», дали близкие по содержанию объяснения:

- нагрузка должна быть распределена справедливо, а бездарный работник не сможет справиться со средне-статистической нагрузкой;
- бездарный сотрудник нуждается в постоянном контроле, а значит, на него придется тратить больше времени и сил;
- за бездарного придется работать самому, а это еще хуже, чем терпеть нелояльного работника;
- «хороший парень – не профессия»;
- нужны следователи, а не лакеи;
- конфликт с бездарным сотрудником по поводу работы все равно неизбежен.

Руководители, решившие уволить талантливого, но неуправляемого следователя, аргументировали это чисто прагматически. Для них «доктор Хаус» представляет опасность и негативно влияет на управляемость всего подразделения.

Объяснения тех, кто решил уволить обоих следователей, сводились к различным комбинациям ответов первых двух категорий опрошенных.

Руководители, выбравшие четвертый вариант (не увольнять никого), дали самые разные объяснения, и все – неопределенные («в отделе должны быть и такие, и такие» и т.п.). В этих ответах прослеживалось желание уйти от решения проблемы, что свидетельствует, как правило, о низком качестве менеджмента.

### РЕШЕНИЕ ДИЛЕММЫ ДОКТОРА ХАУСА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

В задаче «Кого уволить?» не существует единственно верного решения. Здесь требуется подход близкий по духу к комбинаторике. Каждое решение будет правильным или неправильным в зависимости от конкретной управленческой ситуации (см. таблицу).

Рассмотрим каждую управленческую ситуацию на примере руководства следственным отделом по району (городу).

*Первая ситуация (S<sub>1</sub>)* – сложная. Она характеризуется высокой степенью сложности оперативной обстановки

*Взаимосвязь решения об увольнении и управленческой ситуации*

Ситуация	Уволить лояльного, но неспособного	Уволить способного, но нелояльного	Уволить обоих	Не увольнять никого
S <sub>1</sub> (сложная)	+			
S <sub>2</sub> (простая)		+		
S <sub>3</sub> (сверхстабильная)			+	
S <sub>4</sub> (сверхнестабильная)				+

на территории, входящей в юрисдикцию следственного отдела: высоким уровнем преступности с преобладанием в ее структуре тяжких и особо тяжких, а также нетипичных преступлений. Профессиональное «выживание» руководителя зависит от наличия высококвалифицированных следователей, способных раскрыть большое количество сложных уголовных дел. Их лояльность отходит на второй план. Поэтому наиболее эффективным решением здесь будет освобождение от балласта – увольнение лояльного, но неспособного следователя.

*Вторая ситуация (S<sub>2</sub>)* – простая. Оперативная обстановка в районе характеризуется невысоким уровнем преступности с преобладанием преступлений небольшой и средней тяжести, не требующих сложных методов расследования. При наличии единичных сложных уголовных дел руководитель в состоянии принять их к своему производству и лично провести расследование. В данной ситуации наиболее эффективным решением будет освобождение от нелояльного следователя и повышение тем самым сплоченности и управляемости в коллективе.

*Третья ситуация (S<sub>3</sub>)* – сверхстабильная. Крупный следственный отдел с устоявшейся кадровой основой и отлаженной высокоорганизованной системой расследования уголовных дел, наличием взаимозаменяемости и большого внутреннего резерва производительности. Для такой системы с высокой степенью управляемости одновременное увольнение двух сотрудников кризиса не создаст. Поэтому, уволив обоих сотрудников, можно устранить одновременно обе проблемы – и нелояльность, и неквалифицированность.

*Четвертая ситуация (S<sub>4</sub>)* – сверхнестабильная. Ее можно назвать ситуацией управленческой турбулентности. Она возникает, например, в ожидании изменения территориальной юрисдикции либо организационно-штатных мероприятий (массовое сокращение, реорганизация и т.д.). Рабочая и организационная обстановка не поддается даже кратковременному прогнозу. Руководитель не в состоянии предсказать не только дальнейшую судьбу своих подчиненных, но и траекторию собственной карьеры. Кадровая проблема может разрешиться сама собой, и экономия управленческой транзакции будет самым эффективным решением. В любом случае в ситуации управленческой турбулентности рекомендуется воздержаться от принятия радикальных решений: дополнительная встряска может стать критической и привести к разрушению системы.

Несмотря на то что объектом экспериментального исследования стали следственные органы, полученные

выводы вполне могут быть экстраполированы и на другие сферы деятельности. Примером такой экстраполяции послужит сфера здравоохранения, из которой, собственно, и заимствовано название исследуемого феномена.

Итак, приложим полученные выводы и сформулируем рекомендации применительно к управлению клиникой.

*Первая ситуация – сложная.* Клиника обслуживает большое количество пациентов. В нее также направляют всех пациентов в регионе в самых сложных случаях. Лечебные учреждения более высокого уровня находятся на расстоянии не менее 1 000 км. В такой ситуации показатели работы клиники (выживаемость пациентов, количество диагностических ошибок и т.д.), от которых зависит профессиональная судьба ее менеджеров, связаны с наличием специалистов высокого класса, и администрации придется мириться с их трудным характером. Позволить себе роскошь иметь в штате балласт в виде неспособного к самостоятельной работе врача клиника не может. В такой ситуации с рациональной точки зрения наиболее оправданным станет увольнение лояльного, но бездарного врача. Кстати, клиника, в которой по сценарию работал доктор Хаус, – это обучающая больница Принстонского университета. Именно туда направляли пациентов в самых сложных случаях, правильно диагностировать которые мог только этот недисциплинированный врач.

*Вторая ситуация – простая.* Клиника обслуживает небольшое количество пациентов с заболеваниями, не требующими сложных диагностических и лечебных методов. В наиболее сложных случаях пациентов направляют в региональный центр, в клинику более высокого уровня. В регионе есть медицинский вуз, поэтому предложение на рынке медицинских кадров превышает спрос на них. Это тот самый случай, когда «Билла Гейтса нанимать не следует». Управленческие издержки на такого сотрудника существенно превысят выгоды от него. В такой ситуации уволить целесообразно именно «доктора Хауса».

*Третья ситуация – сверхстабильная.* Крупная клиника с полностью укомплектованным штатом работников, современным диагностическим оборудованием, наличием взаимозаменяемости и большого внутреннего резерва производительности. Для крупной сверхстабильной системы с высокой степенью управляемости одновременное увольнение двух сотрудников кризисной ситуации не создаст. При этом руководитель устраняет сразу обе про-

блемы – нелояльность и неквалифицированность. Таким образом, наиболее рациональным решением в условиях сверхстабильности станет увольнение обоих врачей.

*Четвертая ситуация – сверхнестабильная.* В клинике состоялась проверка, по результатам которой она была признана неэффективной. Ее ожидает изменение ведомственной принадлежности (применительно к России – передача из ведения Минздрава в ведение ФМБА). Соответственно, грядут перемены в профиле ее деятельности, а следовательно, структуре и штате. Увольнение кого-либо из врачей чревато втягиванием руководителя в последующие судебные тяжбы, в то время как в самое ближайшее время кадровые вопросы могут решиться сами собой либо вообще утратить актуальность.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные в статье варианты решения «дилеммы доктора Хауса» основаны на сугубо рациональном подходе. Тот факт, что подавляющее большинство руководителей следственных органов сделало выбор в пользу меритократического решения, вовсе не означает, что в Следственном комитете РФ преобладает меритократия. Такой выбор объясняется скорее сложностью служебной ситуации, в которой руководители вынуждены решать кадровые проблемы.

В вопросах найма руководитель, однако, не может полностью исключить субъективный фактор. Он особенно силен при трудоустройстве на позицию, предполагающую непосредственную коммуникацию в профессиональной деятельности работодателя с нанимаемым работником. Поэтому управленческое решение – это всегда результат сочетания особенностей служебной ситуации со свойствами личности руководителя.

Менеджмент – не химия, и точно спрогнозировать, какую реакцию даст такое взаимодействие в каждом конкретном случае, невозможно. Однако осознание наличия самой дилеммы и того, что решать ее следует в зависимости от ситуации, может повысить качество управления в условиях ограниченной рациональности. ■

### Источники

- Барнард Ч. (2012). Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / пер. с англ. В. Кошкина. М.: Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Ваде Л., Юнстон К. (2011). Босс или френд: как руководителю сохранить равновесие / пер. с норв. С.П. Тимошенко. М.: ОГИ.
- Гладуэлл М. (2018). Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? / пер. с англ. О. Галкин. 8-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Горяев Т. (2016). Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые легче выучить на чужом опыте. М.: Альпина Паблшер.
- Друкер П.Ф. (2007). Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика / пер. с англ. В.В. Кулеба. М.: ИД «Вильямс».
- Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. (2011). Менеджмент / пер. с англ. А.Н. Свирид. М.: ИД «Вильямс».
- Завалов М. (2017). О токсичных людях и ядовитых психологах // Сноб. Фев. 17. URL: <https://snob.ru/selected/entry/120775>.
- Кабалина В.И., Мондрус О.В. (2018). Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 1. С. 5–36.

- Кеннеди Д. (2013). Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер.
- Кудрявцева Е.И. (2018). Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 2. С. 205–230.
- Кунц Г., О’Доннел С. (1981). Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. Е.В. Вышинской и др.; общ. ред. Д.М. Гвишиани: в 2 т. М.: Прогресс. Т. 2.
- Либерман Д.Дж. (2010). Психологические приемы управленца / пер. с англ. А. Калинина. М.: Эксмо.
- Моженков В. (2017). Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Пригожин А.И. (2015). Управленческие идеи. М.: Ленанд.
- Пфеффер Дж. (2014). Власть, влияние и политика в организациях / пер. с англ. В. Трибушиной. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Соколов М., Губа К., Зименкова Т., Сафонова М., Чуйкина С. (2015). Как становятся профессорами: академические карьеры, рынки и власть в пяти странах. М.: Новое литературное обозрение.
- Цветков Ю.А. (2016). Управление в следственных органах: курс лекций / под ред. А.И. Бастрыкина. М.: Юнити-Дана.
- Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. (2017). «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления // Управленец. № 5(69). С. 58–71.
- Glass L. (1995). *Toxic People: 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999). The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, vol. 24(1), pp. 31–48.

### Информация об авторе

#### ЦВЕТКОВ Юрий Анатольевич

Кандидат юридических наук, доцент, директор Научно-исследовательского института. Московская академия Следственного комитета Российской Федерации (125080, РФ, г. Москва, ул. Врубеля, 12). E-mail: yutsvet@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8

## House M.D.’s dilemma when hiring and firing talents

Yury A. TSVETKOV

**Abstract.** The study aims to improve the process of managerial decision-making on the issues of hiring and firing employees. The author examines the problem in the context of a new research field in HR management, i.e. talent management. The methodological basis includes the provisions of the theories of behavioural economics and management psychology. We propose to introduce the concept of House M.D.’s dilemma, which is quite common in managerial practice, into scientific discourse. The metaphor is used to describe managerial situations, where an employee is valuable to the organization due to their professional competence, but their personal traits cause problems for the boss. In the current research, we distinguish between difficult and toxic employees and prove that a difficult worker is not always toxic, and vice versa. We put a special emphasis on situations where an employee is both talented and difficult. The empirical base includes the results of a model experiment conducted by the method of situational modelling. The participants in the experiment are heads of the Russian investigative bodies. The findings of the research help us conclude that, if encountered House M.D.’s dilemma, the majority of managers make a meritocratic decision, i.e. choose business competence of employees over their personal qualities. The author develops a practice-oriented approach to optimizing managerial decisions associated with the given dilemma taking into account the specifics of the situation. The paper suggests solutions to the dilemma based on investigative bodies’ practice and extrapolates these solutions to other spheres.

**Keywords:** managerial decision, hiring personnel, firing personnel, talent management, toxic employee, managerial situation.

**JEL Classification:** M12, M51

**Paper submitted:** July 12, 2018.

**For citation:** Tsvetkov Yu.A. (2019). House M.D.’s dilemma when hiring and firing talents. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 78–85. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8.

### References

- Barnard Ch. (2012). *The Functions of the Executive* (Russ. ed.: Barnard Ch. (2012). *Funktsii rukovoditelya: vlast’, stimuly i tsennosti v organizatsii*. Moscow; Chelyabinsk: Sotsium, IRISSEN).
- Vade L., Yunston K. (2011). *Boss ili friend: kak rukovoditelyu sokhranit’ ravnovesie* [Boss or friend: How the executive can keep the balance]. Moscow: OGI.
- Gladwell M. (2018). *Outliers: The Story of Success* (Russ. ed.: Gladwell M. (2018). *Genii i autsайдery: Pochemu odnim vse, a drugim nichego?* Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Goryaev T. (2016). *Shpargalki dlya bossov. Zhestkie i chestnye uroki upravleniya, kotorye legche vyuchit’ na chuzhom opyte* [Cheat sheets for bosses. Hard and honest management lessons that are easier to learn from other people’s experience]. Moscow: Al’pina Publisher.
- Druker P.F. (2007). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (Russ. ed.: Druker P.F. (2007). *Menedzhment v ne-kommercheskoy organizatsii: printsipy i praktika*. Moscow: Vilyams).

- Drucker P.F., Maciariello J. (2011). *Management* (Russ. ed.: Druker P.F., Mak'yarello Dzh.A. (2011). Menedzhment. Moscow: ID «Vil'yams»).
- Zavalov M. (2017). O toksichnykh lyudyakh i yadovitykh psikhologakh [About toxic people and poisonous psychologists]. *Snob*, February 17. Available at: <https://snob.ru/selected/entry/120775> (in Russ.).
- Kabalina V.I., Mondrus O.V. (2018). Kontekstualizatsiya upravleniya talantami v rossiyskikh IT-kompaniyakh [Contextualizing talent management in Russian IT companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5–36.
- Kennedy D. (2013). *No B.S. Ruthless Management of People & Profits* (Russ. ed.: Kennedi D. (2013). Zhestkiy menedzhment: zastav'te lyudey rabotat' na rezul'tat. Moscow: Al'pina Publisher).
- Kudryavtseva E.I. (2018). Organizatsionnye kar'ernye stsenerii dlya talantlivykh rabotnikov [Organizational Career Scenarios for Talented Workers]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 205–230.
- Koontz H., O'Donnell C. (1981). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Function* (Russ. ed.: Kunts G., O'Donnel S. (1981). Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy. Moscow: Progress. T. 2).
- Lieberman D. (2010). *Executive Power* (Russ. ed.: Liberman D.Dzh. (2010). Psikhologicheskie priemy upravlentsa. Moscow: Eksmo).
- Mozhenkov V. (2017). *Gen direktora. 17 pravil pozitivnogo menedzhmenta po-russki* [General directors. 17 rules of positive management: the Russian way]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Prigozhin A.I. (2015). Upravlencheskie idei [Managerial decisions]. Moscow: Lenand.
- Pfeffer J. *Managing With Power. Politics and Influence in Organizations* (Russ. ed.: Pfeffer Dzh. (2014). Vlast', vliyanie i politika v organizatsiyakh. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Sokolov M., Guba K., Zimenkova T., Safonova M., Chuykina S. (2015). *Kak stanovyatsya professorami: akademicheskie kar'ery, rynki i vlast' v pyati stranakh* [How to become professors: academic careers, markets and power in five countries]. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie.
- Tsvetkov Yu.A. (2016). *Upravlenie v sledstvennykh organakh: kurs lektsiy* [Management in investigative bodies. Lectures]. Moscow: Yuniti-Dana.
- Esaulova I.A., Nagibina N.I. (2017). «Toksichnyy» personal: problemy i metody upravleniya [Toxic employees: problems and methods of management]. *Upravlenets – The Manager*, no. 5(69), vol. 58–71.
- Glass L. (1995). *Toxic People: 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999). The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, vol. 24(1), pp. 31–48.

#### Information about the author

##### Yury A. TSVETKOV

Cand. Sc. (Law), Associate Professor, Director of the Scientific-Research Institute. **Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation** (12 Vrubelya St., Moscow, 125080, Russia). E-mail: yutsvet@yandex.ru

## 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 (для международных коллективов – не более пяти).

### 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.

\* **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 на русском и английском языках.

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 должен преимущественно 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%.

Список оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные, затем англоязычные источники. Источники в списке не нумеруются. Для идентификации источника в тексте используются фамилии авторов, год публикации. При наличии в описании источника электронного идентификатора DOI, он обязательно указывается в конце библиографического описания в списке источников.

Внутритекстовые ссылки на использованную литературу оформляются в квадратных скобках с указанием фамилии автора (ов), страницы. Опубликованный источник на кириллице цитируется – [Тамбовцев, 2017, с. 23], источник, использующий латиницу – [Buchanan, 2010, p. 37]. При одновременном цитировании нескольких источников, ссылка имеет вид [Тамбовцев, 2017, с. 23; Buchanan, 2010, p. 37]. Если количество авторов составляет от одного до трех, авторы перечисляются в ссылке через запятую, если больше – указывается [Тамбовцев и др., 2017, с. 23; Buchanan et al., 2010, p. 37]. Для различения авторов с одной фамилией применяются инициалы; для работ одного автора, опубликованных в одном году – латинская буквенная идентификация, например, [Тамбовцев, 2017a, 2017b]. Если фамилии цитируемых авторов выступают частью предложения, в квадратных скобках может указываться только год и страница: В. Л. Тамбовцев [2017, p. 23] отмечает, что ...

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](mailto:bausova@usue.ru)

### Адрес редакции:

Уральский государственный экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а



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

[UPRAVLENETS.USUE.RU](http://UPRAVLENETS.USUE.RU)

