

Том 11 • № 3
2020
Vol. 11 • No. 3

ISSN 2218-5003 (Print)

ISSN 2686-7923 (Online)

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

Государственное и муниципальное управление
Public and Municipal Administration

Маркетинговые стратегии и практики
Marketing Strategy and Practice

Управление бизнес-моделями и изменениями
Business Models and Change Management

Развитие рынков: управленческий аспект
Market Development: A Management Aspect

Управление человеческими ресурсами
HR Management



МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГ
MANAGEMENT MARKETING

Управленец / The Manager

Научно-аналитический журнал

Т. 11. № 3 2020 Vol. 11. No. 3

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

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

Заместители главного редактора

Анимитца 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), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Deputy Chief Editors

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

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

Editorial Team

Evgeniy 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 0,961)

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

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

Подписной индекс Агентства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

Управленец. 2020. Том 11. № 3

Ответственный редактор С.В. Орехова

Корректурa Е.А. Морозова

Информация на английском языке Ю.С. Баусова

Компьютерная верстка Е.Б. Александрова

Адрес редакции и издателя: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 30.06.20

Дата выхода в свет 10.07.20

Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 13,4. Усл. печ. л. 12,3. Печ. л. 13,3.

Тираж 80 экз. Заказ 214.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

Адрес типографии: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45



СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Дворядкина Е.Б., Белоусова Е.А.
Механизм управления экономико-пространственным
развитием муниципальных районов:
выводы из пост-НГМ тенденций

2

PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Dvoryadkina E.B., Belousova E.A.
Mechanism for controlling spatial economic
development of municipal districts:
Findings from the post-NPM trends

Валитова Л.А., Шерешева М.Ю.

Динамический аспект
в управлении устойчивым развитием территорий:
пример Поволжского макрорегиона

18

Valitova L.A., Shereshева M.Yu.

Dynamic aspect in territory
sustainable development management:
The case of the Volga macroregion

Брадул Н.В., Лебезова Э.М.

Концептуализация понятия «Smart Government»:
наукOMETрический подход

33

Bradul N.V., Lebezova E.M.

Conceptualization of Smart Government:
A scientometric approach

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ

Bucatariu L., George B.
Consumer behavior and customer relationship management
in mental health services

46

MARKETING STRATEGY AND PRACTICE

Bucatariu L., Джордж Б.
Поведение потребителей и CRM
в сфере охраны психического здоровья

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЯМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

Евсеева М.В.
Сравнительная эффективность
высокотехнологичных и среднетехнологичных
бизнес-моделей: ключевые индикаторы
и устойчивость ценности

59

BUSINESS MODELS AND CHANGE MANAGEMENT

Evseeva M.V.
Comparative effectiveness
of high-tech and medium-tech business models:
Key indicators and value sustainability

РАЗВИТИЕ РЫНКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Котляров И.Д.
Цифровая трансформация финансовой сферы:
содержание и тенденции

72

MARKET DEVELOPMENT: A MANAGEMENT ASPECT

Kotliarov I.D.
Digital transformation of the financial industry:
The substance and trends

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Уйсал Н.Т., Йылмаз Ф.
Procrastination in the workplace:
The role of hierarchical career plateau

82

HR MANAGEMENT

Уйсал Х.Т., Йылмаз Ф.
Прокрастинация на рабочем месте:
роль карьерного плато

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-1

Механизм управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов: выводы из пост-НГМ тенденций

Е.Б. Дворядкина¹, Е.А. Белоусова¹¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Экономико-пространственное развитие сельских муниципальных образований уже не одно десятилетие характеризуется отрицательными тенденциями не только в России, но и в большинстве развитых стран. Такая ситуация вызвана сопутствующей трансформацией системы расселения при смене этапов развития экономики и общества и требует поиска соответствующих методов и механизмов управления. Статья посвящена разработке механизма управления экономико-пространственным развитием сельского муниципального образования (на примере муниципального района) с учетом состояния внегородского экономического пространства и изменений парадигмы регионального управления. Методологически статья базируется на теории пространственной экономики и парадигме регионального управления. Используются следующие методы: систематизация, функциональный и компаративный анализ, дедукция, элементы оценки регулирующего воздействия. Исследование позволило сделать вывод о целесообразности учета ценностей и методов пост-нового государственного менеджмента (пост-НГМ) в практике регионального управления и их инкорпорировании в управление экономико-пространственным развитием муниципальных образований. Основные характеристики такого управления – ориентация на решение социальных проблем, специфичных для территории и связанных с ее идентичностью, их приоритет перед экономическим ростом; долгосрочное стратегическое мышление, нацеленное на реализацию глубинных интересов жителей; централизация сбора разнообразной актуальной объективной информации о потребностях населения с целью устойчивого развития территории; партиципаторный подход к управлению; сетевое взаимодействие власти, бизнеса, граждан, консультационной инфраструктуры. Изучение стратегического каркаса управления экономико-пространственным развитием показало, что на национальном уровне основная роль муниципалитетов заключается в укреплении системы расселения. В соответствии с полученными результатами сформированы концепция и механизм реализации муниципальной программы, учитывающие изменения в парадигме регионального управления и тенденции пространственного развития сельских муниципалитетов.

Ключевые слова: стратегическое управление; региональное управление; пространственное развитие; сельское муниципальное образование; пост-НГМ; муниципальный район.

JEL Classification: R58

Финансирование: Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00824 «Инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней Российской Федерации: единые правила стратегирования».

Дата поступления статьи: 30 апреля 2020 г.

Ссылка для цитирования: Дворядкина Е.Б., Белоусова Е.А. (2020). Механизм управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов: выводы из пост-НГМ тенденций // Управленец. Т. 11, № 3. С. 2–17. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-1.

*Пространство – ценнейший ресурс, сегодня и для будущего.
Все дело в том, как эффективно использовать пространство*
А.Г. Гранберг

ВВЕДЕНИЕ

Динамика развития экономического пространства России на внутрирегиональном уровне в разрезе основных параметров: плотности, размещения, связанности – вот уже несколько десятилетий складывается не в пользу сельских муниципальных образований, к которым относятся и муниципальные районы. Многолетние исследования известного российского географа Т.Г. Нефедовой показывают, что поляризация, фрагментация, а также физическое сжатие российского сельского пространства продолжают [Нефедова 2010; Кузьминов, Нефедова, 2012; Нефедова, 2013; Нефедова, 2019]. В соответствии с выводами ученого существенный вклад в негативную направленность

тенденций экономико-пространственного развития сельских территорий вносит трансформация занятости: рост вертикально интегрированных структур с меньшей потребностью в кадрах не сопровождается активизацией мелких частных товарных хозяйств, а адаптация населения происходит за счет теневой самозанятости и «дачной» экономики.

Проблема оттока бизнеса и жителей в крупные и крупнейшие агломерации и приспособления экономики сельских поселений к сложившимся обстоятельствам актуальна не только для России. Многочисленные исследования показывают влияние демографического сжатия на развитие сельских му-

ниципальных образований в европейских странах, например, Германии [Müller, Siedentop, 2004], Дании [Tietjen, Jørgensen, 2016], Латвии [Pužulis, Kūle, 2016], Нидерландах [Beunen, Meijer, Vries, 2019], Швеции [Sysner, Meijer, 2017; Thellbro, 2017]. Снижение численности населения неизбежно ведет к возникновению следующих вопросов в системе муниципального управления: финансирование инфраструктуры, осуществление разумного землепользования, обеспечение доступности услуг и товаров на их территории, поддержание уровня и качества жизни населения в целом при сокращении поступлений в муниципальные бюджеты и т. д. Как заключают Н. Бойнен, М. Мейер и Дж. Фриз [Beunen, Meijer, Vries, 2019], в научной литературе демографическое сжатие в европейских муниципалитетах исследуется с акцентом на социально-экономические последствия этого процесса, в то время как в таких странах, как Канада, США и Австралия, отличающихся большей территорией, наиболее актуальными вопросами при изучении муниципальных образований становятся географическая удаленность и ловушка локальной ресурсной зависимости (lock-ins to resources dependency).

Однако для российских сельских муниципальных образований указанная проблема осложняется не только большой территорией страны, но и растущей необходимостью повышения качества государственного управления в сфере пространственного развития. Несмотря на принятие в 2019 г. Стратегии пространственного развития России до 2025 г. (далее – Стратегия), дискуссии относительно ее содержания продолжаются [Зубаревич, 2019; Кузнецова, 2019а, б]. Причина этого в том, что Стратегия не только не предложила решения ряда острых проблем, но и, вполне возможно, создала почву для возникновения новых. Недостаточное внимание, уделенное в Стратегии муниципальным образованиям, расположенным на сельских территориях, периферийным муниципалитетам, обуславливает необходимость совершенствования инструментария управления экономико-пространственным развитием на муниципальном уровне.

Цель статьи – разработать организационно-экономический механизм реализации муниципальной программы экономико-пространственного развития для муниципальных районов, учитывающий динамику экономического пространства сельских муниципальных образований и современные подходы к региональному управлению. В соответствии с поставленной целью требуется решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основания и взаимосвязь регионального и муниципального управления в сфере пространственного развития;
- изучить документы стратегического планирования, образующие фундамент управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов;

- сформировать концепцию муниципальной программы экономико-пространственного развития муниципального района и сконструировать механизм ее реализации.

ЭКОНОМИКО-ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ПАРАДИГМЫ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Теоретический контекст управления внутрирегиональным, в том числе экономико-пространственным развитием характеризуется трансформацией парадигмы регионального управления. К особенностям новой парадигмы регионального управления Е.Г. Анимича [2010, с. 85–95] относит:

1) понимание многогранности региональной проблемы как явления, охватывающего кроме экономических еще и социальные, экологические, культурные, духовно-нравственные вопросы, требующего в соответствии с этим необходимости ее **разностороннего исследования и комплексного разрешения;**

2) территориальные единицы как объект управления, в частности, национально-государственные и территориально-государственные образования, и их совокупности, полученные в результате экономического районирования или трансформации административной структуры путем создания дополнительного уровня административно-территориальных единиц. Таким образом, объект характеризуется как относительно самостоятельная подсистема национальной экономики, имеющая законченный цикл воспроизводства и свою специфику социально-экономических процессов. Наличие такого объекта наряду с противоречием между экономической эффективностью и равенством делает основной задачей регионального развития **поиск компромисса в сфере согласования общегосударственных и территориальных интересов;**

3) концепцию региона – квазикорпорации в качестве подхода к сущности объекта управления. Создание «корпоративного» образа региона позволяет предлагать **активное использование методов менеджмента** в управлении региональным развитием (региональный менеджмент);

4) системный подход к региональному управлению, подразумевающий необходимость сопряженной трансформации теории, методологии управления и политики целенаправленного реформирования системы управления (федерального, регионального уровней и местного самоуправления). Политика реформирования при этом базируется на принципах преемственности и инновативности, демократизации и либерализации общественной жизни, разграничения прав, обязанностей и ответственности между всеми иерархическими уровнями федеративной и региональной власти, органами местного самоуправления, нахождения оптимального механизма их взаимодействия и управления. Необходима **новая концепция**

механизма управления и внешней инфраструктуры – консультационных фирм, организаций по оказанию различных деловых услуг, в том числе и по внедрению новой информационной техники;

5) стремление к реализации **принципов децентрализации и саморазвития**, обеспечивающих территориальное развитие, которое отвечает современным требованиям;

6) совершенствование механизма внутрирегионального управления в рамках взаимодействия региона с местным самоуправлением. При этом данный процесс не сводится только к поиску оптимальных форм и методов взаимодействия, а включает **согласование полномочий, функций территорий с целями и задачами развития региона**. Регион должен обеспечивать методическую поддержку управления на муниципальном уровне;

7) активизацию межрегиональных отношений, интенсификацию горизонтальных связей, сотрудничество как органов государственной власти, так и хозяйствующих бизнес-структур на соседних территориях;

8) вовлечение новых технологий и инструментов в региональное управление, в том числе **заимствованных из управленческого опыта предпринимательства** (например, стратегическое планирование, стратегический маркетинг, управление проектами, аудит активов и т. п.);

9) высокую зависимость эффективного функционирования системы управления от **новой организационно-управленческой культуры**, формирующейся под влиянием ценностей, воззрений в обществе, индивидуальных и групповых норм, поведений, установок, типов взаимодействий.

Согласно результатам обзора, представленного Е.Б. Дворяджиной, Д.М. Простовой, региональное управление направлено на эффективное социально-экономическое развитие региона или на «достижение позитивных тенденций и результатов социально-экономического развития регионов страны, обеспечение и поддержание режимов их устойчивого и динамичного развития» [Дворяджиной, Простова, 2019, с. 56]. Авторы акцентируют внимание на активизации процессов гуманизации экономики, что напрямую коррелирует с последней особенностью новой парадигмы регионального управления. На практике это выражается в смещении приоритетов и изменении целевых установок управления региональным развитием. Разнородность территорий и муниципальных образований внутри региона осложняет согласование их развития с целями и задачами региона. Например, при управленческом воздействии на муниципальные районы следует учитывать их типологизацию как сельских муниципальных образований и, следовательно, трансформацию парадигмы сельского развития. Согласно докладу ОЭСР доминирующая на данный момент парадигма мультифункционально-

го развития по сравнению с предшествующей характеризуется изменением¹:

- цели развития: вместо выравнивания и назначения целевых показателей исходя из дохода и конкурентоспособности хозяйства – ориентир на конкурентоспособность сельских территорий, придание ценности сельским активам, вовлечение ранее не используемых ресурсов;

- ключевого целевого сектора: вместо одного сектора (сельского хозяйства) – диверсификация сельских экономик (например, сельский туризм, производство, информационно-коммуникационный сектор и др.);

- основных инструментов: от субсидий к инвестициям;

- ключевых участников: не только участие национальных правительств, фермеров, но и присутствие участников всех уровней управления (наднациональный, национальный, региональный, локальный), множества локальных стейкхолдеров (общественные, частные, некоммерческие организации).

Можно сделать вывод, что трансформация парадигмы сельского развития согласуется с формирующейся парадигмой регионального управления в части стремления к реализации принципов децентрализации и саморазвития (переход от субсидий к инвестициям, ориентир на конкурентоспособность сельской экономики), интенсификации горизонтальных связей, расширения сотрудничества на всех уровнях – международном, межрегиональном, межмуниципальном, а также повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности сельской муниципальной экономики за счет заимствования методов, новых технологий и инструментов из управленческого опыта предпринимательства.

Формирование новой парадигмы регионального управления происходит под влиянием изменений системы государственного управления. В теоретическом аспекте началом таких изменений можно считать появление в последней четверти XX в. концепции нового государственного менеджмента (New Public Management, NPM). Ее возникновение связывают с устареванием классической модели государственного управления (Classical Public Administration, CPM), основой которой служил процесс администрирования государственных процедур, жесткого соблюдения регламентов. Новый государственный менеджмент (НГМ) базируется на «рыночной метафоре в государственном секторе» [Çolak, 2019, p. 519], т. е. приватизации, предпринимательстве, клиентоориентированности, интеграции инструментов управления частного сектора в публичный и др. В основополагающей статье Д. Осборна и Т. Геблера [Osborne, Gaebler, 1992] о том, как предпринимательский дух меняет государственный сектор,

¹OECD. (2015). New Rural Policy: Linking up for Growth. Paris : OECD Publication. P. 7.

перечень характеристик государственных управленческих структур в соответствии с НГМ представлен наиболее полно. Согласно авторам, государственные структуры должны осуществлять каталитическое управление, т. е. правительство должно «рулить, а не грести», конкурентное, основанное на миссии, ориентированное на результат, клиентоориентированное, децентрализованное, предупредительное, подвижное рыночными принципами, а также быть предприимчивыми и действовать в интересах сообщества.

Одновременно НГМ определяется как концепция «реформ системы государственного управления, направленных на повышение эффективности и гибкости государственного аппарата, а также его адаптированности к запросам как общества, так и бизнеса» [Поспелова, Казакова, 2015]. Претворение принципов НГМ при реформировании государственных структур с целью повышения их эффективности и снижения издержек дало неоднозначные результаты. Те же исследователи отмечают, что реформы натолкнулись на проблемы недостаточности кадрового потенциала и компетентности сотрудников, чрезмерно централизованного принятия решений и устойчивости элит, отсутствия рыночной инфраструктуры, бюрократизма, неуниверсальности модели НГМ, политической нестабильности, коррумпированности чиновников, некорректной приватизации. Анализ, проведенный Е.А. Поспеловой и М.В. Казаковой на примере четырех стран: Сингапура, Малайзии, Шри-Ланки и Бангладеша, – обосновывает мысль о том, что для успеха реформ в русле НГМ государство должно иметь высокий уровень развития гражданского общества и низкий уровень коррупции. Вышеназванные страны ранее были британскими колониями и унаследовали административную систему колониальной модели, поэтому их сопоставимость не вызывает сомнения. В результате реформ две из них: Сингапур и Малайзия – смогли выстроить эффективную систему государственного управления, в отличие от Бангладеш и Шри-Ланки. Кроме того, существенная часть критики НГМ связана с игнорированием разницы между частным и публичным сектором, неверным пониманием гражданина как клиента, недостаточным учетом общественного интереса, реализацией принципов справедливости, равенства, беспристрастности, т. е. с ценностными установками государственных служащих [Çolak, 2019, p. 521–522].

Однако к этой критике необходимо добавить и положительные результаты НГМ, значимые до сих пор. В исследовании мексиканских муниципальных образований, опубликованном в начале периода активного переосмысления НГМ, Э. Кабреро [Cabrero, 2005, p. 79] приводит ряд международных примеров успешного использования данной концепции именно на локальном уровне. Связано это, по его мнению, с тем, что, во-первых, гораздо более вероятно, что органы мест-

ного самоуправления могут видеть результаты уже в кратко- и среднесрочных периодах; во-вторых, они более ориентированы на результаты обслуживания населения. Вторым выводом Э. Кабреро о том, что НГМ – это прежде всего подход к государственному управлению со своими недостатками и достоинствами и перед его внедрением необходим анализ условий введения, в том числе ситуаций, которые могут или осложнить или, наоборот, усилить потенциал реформы [Cabrero, 2005, p. 76]. Именно поэтому исследователь рекомендует для мексиканских (и в определенной степени латиноамериканских) муниципальных образований, во-первых, выстроить сначала традиционные государственные администрации, повысить их ответственность, не уходя в риторику НГМ; во-вторых, проводить реформы в русле НГМ таким образом, чтобы они не становились препятствиями и способами отвлечения внимания от более важных для Латинской Америки преобразований, включая развитие гражданского общества. С выводом о необходимости предварительного диагностирования ситуации и учета страновых условий в сущности соглашается и Е.А. Капогузов, который, выявляя в своем исследовании элементы НГМ, реализованные в России в рамках стратегии импорта успешных составляющих институциональной структуры, заключает, что во многом реформы были осуществлены «без учета специфики российской институциональной среды» [Капогузов, 2019, с. 36].

Конструктивным ответом на недостатки НГМ стали пост-НГМ тенденции, контекст формирования которых К. Грев [Greve, 2010] резюмирует следующим образом: главная задача государственного управления – решать широкие социальные проблемы, с которыми невозможно справиться самостоятельно, а не фокусироваться только на экономической деятельности; мыслить, ориентируясь на долгосрочные результаты, и не пытаться создавать общественную ценность, пользуясь краткосрочной логикой бизнеса; создавать сетевые механизмы управления, а не рыночные; трансформировать восприятие граждан от пассивного потребителя к совместным производителям; исходить из предпосылки координирования, а не эффективности при использовании информационных технологий; сосредотачивать внимание на прозрачном координировании сетевого взаимодействия, а не на результатах с точки зрения подотчетности; концентрироваться на долгосрочных результатах.

Можно отметить, что фактически пост-НГМ тенденции воплотились в отдельные концепции, подходы к той или иной части государственного управления. К. Колак [Çolak, 2019, p. 519] систематизирует их следующим образом:

- новые государственные услуги (new public service) – концепция, согласно которой основная задача государственного служащего заключается в помощи гражданам в реализации их общих интересов, а

не в контроле за обществом. Она базируется на служении гражданам, а не потребителям, служении, а не руководстве; предполагает стратегическое мышление и демократические методы, ценность людей, а не только производительности, приоритет гражданственности и общественного служения перед предпринимательством. При этом общественный интерес оказывается не целью, а побочным результатом;

- управление общественной ценностью (public value management), которая сфокусирована на коллективных предпочтениях и ценностях, в отличие от индивидуалистского подхода в НГМ. Государственный служащий – это исследователь, назначенный обществом для поиска общественной ценности. Он является общественным агентом, который помогает находить и определять, что ценно и необходимо обществу в данный момент, а не занимается конструированием инструментов для достижения обязательных целей. Таким образом, он выступает инноватором, исследователем общественных институтов и их деятельности, результативности, ищет пути их изменения в положительном ключе;

- цифровизированное управление (digital era governance) – подход, в рамках которого на первый план выходят темы реинтеграции, основанный на потребностях холизма и цифровизации. Информационные отношения в государственном секторе перестраиваются с использованием современных информационных и коммуникационных технологий. Посредниками в этом выступают социальные сети, мобильная инфраструктура и, в частности, электронное правительство, поскольку оно может сделать отношения между государством и людьми более тесными, легкими и продуктивными. Таким образом, цифровизированное управление является одним из важных альтернативных подходов, характерных для пост-НГМ периода;

- нео-веберинское государство (neo-Weberian state) еще один результат пост-НГМ тенденций. Согласно данной концепции происходит адаптация веберинского государства, элементами которого теперь выступают переход от внутренней ориентации на бюрократические правила к внешней ориентации, которая измеряет потребности и чаяния граждан; роль представительной демократии поддерживается целым рядом устройств для консультаций и прямым представительством граждан; модернизация соответствующих законов с целью направления правительства на достижение результатов, а не правильное следование процедурам при управлении ресурсами; в результате профессионализации государственной службы государственные служащие становятся экспертами в области законодательства, связанного с их сферой деятельности, и профессиональными менеджерами для удовлетворения потребностей граждан;

- новая социальная координация (new public governance) – теория, сформулированная С.П. Осборном [Osborne, 2006] в ответ на потребность в таком теоретическом основании государственного управления, которое бы шло дальше, чем различие между администрированием и менеджментом. Теория новой социальной координации фокусируется на участии, партнерстве, сетевом взаимодействии, унификации услуг, новых способах со-производства и подчеркивает важность активного вовлечения гражданина, а также придает значение социальной ответственности, которая отрицалась НГМ. Реформы в русле НГМ включали решения по типу предпринимательских – концессии, приватизация активов, аутсорсинг и т. п. При этом граждане рассматривались как клиенты, а не как стейкхолдеры. В отличие от НГМ новая социальная координация предполагает партиципаторный подход и широкое коллективное участие.

Таким образом, региональное управление может вслед за изменениями в государственном управлении базироваться на ценностях и методах пост-НГМ тенденций, включая:

- направленность на поиск социальных проблем, специфичных для региона, связанных с его идентичностью, приоритет решения социальных проблем, а не стимулирования экономической деятельности, которая теперь в большей степени предстает инструментом. Приоритет решения социальных проблем также поддерживается аргументом о том, что экономический рост связан с ростом нагрузки на окружающую среду (понятие эколого-экономической эффективности, см., например, Д.С. Бенц [2019]);

- важность долгосрочного стратегического мышления в связи с преследованием не краткосрочных целей и экономических выгод, а реализацией глубинных интересов жителей региона;

- централизацию сбора разнообразной актуальной объективной информации о потребностях населения, осознание необходимости такой информации с целью устойчивого развития региона как территории, обладающей целостностью, которая является как результатом, так и условием его существования;

- использование современных информационных и коммуникационных технологий на основе объективной потребности в них;

- необходимость профессионализации государственных служащих для решения задачи по совершенствованию их деятельности;

- развитие партиципаторного подхода, воспитание ответственности у граждан, которые не могут рассматриваться только как «клиенты» государства, а государственные служащие оставаться «летописцами» и быть полностью ответственными за все;

- незлоупотребление практиками менеджмента в региональном управлении;

- необходимость создания сетей и сетевого взаимодействия органов власти, представителей бизнеса, граждан, консультационной инфраструктуры.

Одновременно необходимо понимать, что эффективность регионального управления зависит от уровня развития гражданского общества и ценностных установок государственных служащих и граждан. Наряду с ценностным фактором эволюции парадигмы регионального управления следует также выделить технологический фактор – развитие современных информационных и коммуникационных технологий.

Управление пространственным развитием региона, являясь частью регионального управления, на наш взгляд, в большей степени зависит от эффективного использования современных подходов в региональном управлении. Объяснением этому служат две причины. Во-первых, необходимость детального изучения главных составляющих экономического пространства – населения и экономической деятельности, их распределения по территории, состояния. В частности, еще в 2004 г. Дж. Фридман подчеркивал, что «до сих пор слишком много внимания при планировании уделялось производству стратегических планов и слишком мало – исследованиям на местах динамики городского социо-пространственного развития» [Friedmann, 2004, р. 49]. Во-вторых, высокая зависимость результатов управления пространственным развитием от факторов первой природы (природные ресурсы, географическое положение) и второй природы (агломерационный эффект, инфраструктура, человеческий капитал и его мобильность, институты и др.), по П. Кругману [Krugman, 1993]. Факторы первой природы не могут быть изменены, а второй – влияют на гибкость системы управления.

Для муниципального управления дополнительная сложность состоит в еще большей ограниченности ресурсов, чем у региональных органов власти. Как показывает международный опыт, для муниципальных образований критичным оказывается то, насколько полноценно осуществляется методическая поддержка со стороны региональных органов власти, а также насколько хорошо разработаны стратегические приоритеты экономико-пространственного развития на национальном уровне и как они учитываются при разработке документов на региональном уровне. Небольшие муниципальные образования, расположенные в сельской местности, больше других нуждаются в методической поддержке и четком определении приоритетов, так как их ресурсы (материальные, организационные, человеческие) ограничены для разработки собственных стратегий, программ, планов мероприятий [Чулкова, Дегтярева, 2017], а муниципальные служащие ежедневно вовлечены в решение множества конкретных вопросов разного масштаба, с которыми общается население. Таким образом, в следующей

части исследования необходимо изучить документы стратегического планирования, образующие фундамент управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов, и ответить на два вопроса: какие приоритеты для их экономико-пространственного развития сформированы на национальном уровне и насколько документы стратегического планирования позволяют органам местного самоуправления и муниципальным служащим действовать в соответствии с новыми тенденциями в региональном управлении.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАРКАСА ЭКОНОМИКО-ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

Управление экономико-пространственным развитием не сводится только к формированию стратегического каркаса, однако во многом опирается именно на него. Нормативный каркас системы социально-экономического и пространственного планирования в Российской Федерации прописан в федеральном законе от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – Закон № 172-ФЗ). Статья 11 Закона предусматривает три уровня стратегического планирования: федеральный, региональный, муниципальный.

На федеральном уровне разрабатываются четыре группы документов стратегического планирования. Приоритеты национального экономико-пространственного планирования рассматриваются в группе документов стратегического планирования в рамках целеполагания по отраслевому и территориальному принципу. Анализ ключевого документа – Стратегии – применительно к объекту и предмету исследования, а также вопросам, обозначенным в завершении теоретической части, позволяет сделать несколько выводов.

В Стратегии обозначены три приоритета пространственного развития РФ до 2025 г.:

- опережающее развитие территорий с низким уровнем социально-экономического развития, обладающих собственным потенциалом экономического роста, а также территорий с низкой плотностью населения и прогнозируемым наращиванием экономического потенциала;
- развитие перспективных центров экономического роста с увеличением их количества и максимальным рассредоточением по территории Российской Федерации;
- социальное обустройство территорий с низкой плотностью населения с недостаточным собственным потенциалом экономического роста.

Таким образом, согласно обозначенным приоритетам требуется ускорить развитие территорий, обладающих собственным потенциалом, увеличить и максимально рассредоточить центры экономического роста и продолжить социальное обустройство территорий с низкой плотностью населения в рамках выполнения

селитебной функции. Последнее в большей степени относится к муниципальным районам как сельскому муниципальному образованию. Однако данные приоритеты выглядят очень обобщенно, в связи с чем в поиске приоритетов пространственного развития для муниципальных районов следует обратиться к анализу задач пространственного развития.

Пространственное развитие, согласно Стратегии, должно быть устойчивым и сбалансированным, направленным на «сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения, ускорение темпов экономического роста и технологического развития, а также на обеспечение национальной безопасности страны», для чего сформулированы четыре задачи:

1) ликвидация инфраструктурных ограничений федерального значения и повышение доступности и качества магистральной транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;

2) сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов РФ и снижение внутрирегиональных социально-экономических различий;

3) расширение географии и ускорение экономического роста, научно-технологического и инновационного развития РФ за счет социально-экономического развития перспективных центров экономического роста (обозначены в приложении к Стратегии);

4) обеспечение национальной безопасности страны за счет социально-экономического развития геостратегических территорий РФ (перечень приведен в приложении к Стратегии).

Исходя из приоритетов и задач видно, что документ направлен, как и требуется, на регулирование вопросов, важных для страны в целом. Он сконцентрирован на пространственных проблемах РФ, выделенных еще А.Г. Гранбергом [2011, с. 9] и не теряющих актуальности: дезинтеграции, дивергенции и демографическом сжатии. Так, спустя 8 лет Е.А. Коломак подтверждает, что указанные проблемы остаются, делая вывод о том, что «при существующем достаточно высоком уровне **межрегиональных различий** в сочетании с **низкой плотностью населения** продолжение данных тенденций создаст **проблемы связанности и интегрированности пространства** страны» [Коломак, 2019, с. 107] (жирный шрифт наш. – Авт.).

Интерес для нашего анализа представляет вторая задача Стратегии. Ее выполнение планируется «за счет повышения устойчивости системы расселения путем социально-экономического развития городов и сельских территорий». В Стратегии указано, какие направления развития предусмотрены для муниципальных образований, расположенных на сельских территориях. Для повышения устойчивости системы расселения на сельских территориях предполагается:

- улучшать благоустройство, условия жизни в сельских населенных пунктах;
- развивать малые и средние города на таких территориях в качестве межмуниципальных обслуживающих центров;
- улучшать транспортную доступность таких центров;
- повышать конкурентоспособность экономик сельских территорий, являющихся в том числе перспективными агропромышленными центрами (за счет продвижения локальных брендов, содействия разных форм кооперации, фермерства, поддержки инфраструктуры хранения, развития рынков сбыта сельскохозяйственной продукции и др.);
- диверсифицировать занятость и расширять поддержку инициатив населения в сфере предпринимательства, не связанного с сельским хозяйством;
- сохранять плодородие земель, восстанавливать леса и водные биоресурсы;
- развивать туристскую и обеспечивающую инфраструктуру;
- сохранять природное и культурное наследие;
- совершенствовать территориальную организацию оказания социальных услуг за счет применения дифференцированного подхода (в районах с высокой плотностью населения и хорошей транспортной доступностью – оказание всего спектра услуг отраслей социальной сферы; на малонаселенных территориях – развитие выездных (мобильных) форм оказания услуг в сфере культуры, здравоохранения и социального обслуживания), планирования сети врачебных амбулаторий, фельдшерских и фельдшерско-акушерских пунктов в населенных пунктах: от 100 до 2 тыс. чел. – с учетом демографического прогноза и транспортной доступности до крупных населенных пунктов, менее 100 чел. – с учетом использования мобильных медицинских комплексов, телемедицинских технологий;
- обеспечивать оптимальную доступность медицинской помощи населению в пределах субъектов Российской Федерации путем формирования трехуровневой системы организации оказания медицинской помощи на основе дифференцированного подхода;
- формировать и развивать в каждом субъекте РФ межмуниципальные (межрайонные) центры оказания услуг и осуществлять методическое, информационное и кадровое обеспечение деятельности отраслей социальной сферы.

Функционально аналогичный перечень представлен и для социально-экономического развития городов, которые также могут входить в состав муниципальных районов.

Вышеперечисленные предложения нельзя назвать приоритетами, скорее, это направления развития. Однако они позволяют говорить о том, что основная про-

странственная роль сельских муниципальных образований, согласно Стратегии, заключается в укреплении системы расселения. В дополнение также отметим, что реализация Стратегии «предполагает разработку и утверждение государственной программы Российской Федерации в сфере комплексного развития сельских территорий». Кроме того, анализ направлений показывает, что Стратегия учитывает текущую трансформацию парадигмы сельского развития, а также делает ставку на развитие межмуниципального сотрудничества и повышение связанности экономического пространства внутри сельского муниципального образования (повышение транспортной доступности, раскрытие роли малых и средних городов и в целом совершенствование территориальной организации оказания социальных услуг, доступности медицинской помощи).

Сложность в определении приоритетов для муниципальных районов заключается в том, что Стратегия оперирует понятиями «агропромышленный центр», «крупная городская агломерация», «крупнейшая городская агломерация», «минерально-сырьевой центр», «перспективный центр экономического роста», «сельская территория», которые с точки зрения муниципального устройства могут включать несколько муниципалитетов с разной экономикой – сельской или городской (кроме сельской территории, так как это только сельское поселение и межселенная территория). При этом муниципальные районы, которые являются преимущественно сельским видом муниципального образования, неоднородны по своему административно-территориальному составу. С этой точки зрения Стратегия оставляет выбор за конкретными муниципальными образованиями.

Последнее, что следует отметить, это опора Стратегии главным образом на регионы. Однако некоторые группы муниципальных образований, перечисленные в приложении 3 к Стратегии «Перечень перспективных центров экономического роста», определены как агломерации разной численности и с разным потенциальным вкладом в экономический рост, перспективные минерально-сырьевые и агропромышленные центры и научно-образовательные центры мирового уровня, т. е. четко специализированы. В случае, когда муниципальный район попадает под такую категорию, это влияет на формирование механизма управления его экономико-пространственным развитием.

В целом анализ показал, что приоритеты для экономико-пространственного развития сельских муниципальных образований определены достаточно гибко, а для самих муниципалитетов остается возможность учета в муниципальном управлении пост-НГМ тенденций. В этой связи стоит отметить, что «планирование, которое создает добавочную стоимость, включает пространственное конструирование и целевое разви-

тие, никогда не является результатом только лишь законодательной деятельности; оно требует взаимодействия закона, политики, граждан и участников рынка. Одни только правила не могут дать единомыслия и сформировать общее видение» [Gawroński, Van Assche, Hernik, 2010, p. 64]. Поэтому данный факт можно оценивать положительно.

Значительное внимание в Стратегии уделено определению перспективных специализаций регионов, развитию агломераций, макрорегионов, геостратегических территорий, а также снятию инфраструктурных ограничений. Анализируя национальные приоритеты, мы можем ограничиться данным документом, так как он разработан на базе Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 г., указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», учитывает основные положения Стратегии национальной безопасности РФ.

На региональном уровне документы стратегического планирования в соответствии с Законом № 172-ФЗ поделены на три группы: документы в рамках целеполагания (стратегия социально-экономического развития субъекта РФ); прогнозирования (прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный период, бюджетный прогноз субъекта РФ на долгосрочный период, прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на среднесрочный период); планирования и программирования (план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ, государственные программы субъекта РФ, схема территориального планирования двух и более субъектов РФ, схема территориального планирования субъекта РФ). Таким образом, отдельный документ по пространственному развитию на региональном уровне не предусмотрен. Как отмечают Е.М. Колмакова, И.Д. Колмакова, Н.А. Дегтярева, «взаимосвязь пространственного развития территории со стратегическим планированием экономики проявляется во включении в структуру разрабатываемых в субъектах РФ стратегий социально-экономического роста блоков управления пространственным развитием территорий» [Колмакова, Колмакова, Дегтярева, 2018, с. 30]. На наш взгляд, кроме стратегии социально-экономического развития в качестве документов регионального уровня, оказывающих влияние на условия экономико-пространственного развития муниципальных районов, можно также рассматривать схему территориального планирования и региональные программы развития агропромышленного комплекса, поскольку на территории муниципальных районов располагаются сельские поселения. Тем более что в последних, как правило, присутствуют подпрограммы или мероприятия по устойчивому разви-

тию сельских населенных пунктов, в рамках которых оказывается грантовая поддержка местных инициатив граждан, проживающих в сельской местности.

Следует отметить, что на субрегиональном уровне условия экономико-пространственного развития включают и нерешенные проблемы функционирования муниципальных образований в России. Систематизированный перечень таких проблем представлен в исследовании Е.М. Бухвальда и Н.В. Ворошилова [2018, с. 133], а именно: несовершенство законодательства, регламентирующего развитие местного самоуправления; дефицит собственных доходных источников и недостаточность финансовой поддержки со стороны государства (при этом постоянное реформирование института местного самоуправления в России пока никак не направлено на решение проблемы финансового обеспечения); низкая эффективность взаимодействия с органами государственной власти; отсутствие полной и достоверной информации о социально-экономическом развитии муниципалитета; пассивность местного населения; ограниченность полномочий органов местного самоуправления в сфере экономического развития территории. В дополнение к этому исследователи обращают внимание на то, что муниципальное звено воспринимается преимущественно как самый нижний уровень власти и управления, а не как самостоятельный и равноправный партнер в решении социально-экономических проблем, в связи с чем особая природа местного самоуправления не получает достаточного практического воплощения.

КОНЦЕПЦИЯ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКО-ПРОСТРАНСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ

На уровне муниципального образования разрабатываются стратегия социально-экономического развития муниципального образования, план мероприятий по ее реализации, прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период, бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период, муниципальные программы. Согласно Закону № 172-ФЗ муниципальная программа – документ стратегического планирования, содержащий комплекс мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития муниципального образования. При этом для реализации целей развития территории муниципального района могут применяться проекты и, соответственно, проектное планирование, которое «связано с реализацией какого-либо проекта (проектов), достаточно масштабного, чтобы повлиять на социально-экономическую ситуацию» [Алпацкая, 2015, с. 5].

Учитывая изменения в парадигме регионально-го управления, характер тенденций экономико-пространственного развития, а также роль, отведенную сельским муниципальным образованиям в Стратегии, считаем возможным предложить концепцию муниципальной программы экономико-пространственного развития муниципального района, которая направлена на поддержку конструктивных (способствующих развитию экономического пространства, т. е. возникновению новых поселений, росту экономической активности, экономически значимого результата (продукт/доход) и сглаживание деструктивных (разрушающих его) тенденций экономико-пространственного развития. Концепция базируется на лучших практиках сформулированных направлений экономико-пространственного развития [Дворядкина, Белоусова, 2019]. Целевые установки и задачи предлагаемой муниципальной программы представлены на рис. 1.

Целесообразность программы обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, в контексте внедрения элементов пространственного планирования, предусмотренного Законом № 172-ФЗ на федеральном уровне, присутствия раздела пространственного развития в региональных социально-экономических стратегиях учет пространственного фактора на муниципальном уровне представляется логичной детализацией. Во-вторых, удовлетворяется потребность в воздействии на экономическое пространство муниципальных районов в связи с пространственной обусловленностью значительного количества проблем таких территорий. В-третьих, текущая практика пространственного развития на муниципальном уровне предлагает стратегические документы, при этом ей не достает тактического уровня. Последнее, на наш взгляд, требует пояснения.

Пространственный фактор находит реализацию в стратегических документах муниципальных образований, и в том числе муниципальных районов (примером инкорпорирования пространственного фактора в стратегическое планирование муниципального района можно назвать разработку Стратегии пространственного развития Уйского муниципального района Челябинской области до 2035 г.¹). Однако одновременно на тактическом уровне формируется потребность в инструментах, способных поддерживать воплощение этого направления. Подчеркнем, что если муниципальный район уже разработал собственную стратегию пространственного развития или предусмотрел соответствующий раздел в своей стратегии социально-экономического развития, то он может использовать предлагаемую концепцию программы для тактического управления своим экономико-пространственным развитием. В случае, если такая стратегия или раздел отсут-

¹ Стратегия пространственного развития Уйского муниципального района до 2035 г., утв. решением Собрания депутатов Уйского муниципального района Челябинской области от 25 сентября 2018 г. № 224.



Рис. 1. Концептуальная схема муниципальной программы экономико-пространственного развития муниципального района

Fig. 1. Conception of the municipal programme for a municipal district's spatial economic development

ствуют, муниципальный район может взять концепцию программы за основу создания стратегии или раздела.

Организационно-экономический механизм реализации предлагаемой муниципальной программы экономико-пространственного развития муниципально-го района представлен на рис. 2.

Особенность механизма – присутствие среди организационных элементов форм организации социального капитала муниципального района, позволяющих решать задачи экономико-пространственного развития территории. Социальный капитал муниципального района может принимать форму организованных дискуссионных площадок, инициативных групп, структур координации проектов. Отдельно необходимо выделить партиципаторное бюджетирование как практику расширения участия граждан в бюджетном процессе. Использование социального капитала означает вовлечение экономических агентов, присутствующих на территории, в процесс экономико-пространственного планирования и развития территории. В целом можно отметить, что традиционные модели в управлении стратегическим развитием муниципальных образований претерпевают изменения и требуют поиска новых, более гибких подходов в этой сфере.

Финансовое обеспечение предлагаемой программы, кроме традиционных источников финансирования

мероприятий (муниципальное имущество, местный бюджет, налоги), закреплено в п. 4 ст. 179 Бюджетного кодекса РФ. Оговаривается, что государственные программы субъекта Федерации могут предусматривать субсидии местным бюджетам на реализацию муниципальных программ, направленных на достижение целей, соответствующих государственным программам субъекта. Свою эффективность доказывает и практика самообложения населения. По данным Министерства финансов РФ, география введения самообложения в 2018 г. включала в себя 38 регионов, 1854 муниципальных образования (в 2017 г. – 36 регионов, 1687 муниципальных образований). Сведения об объеме полученных средств в субъектах Российской Федерации, на которые приходится наибольшая доля поступлений, представлены в таблице.

Согласно данным субъектов Российской Федерации, основной объем поступлений в местные бюджеты от самообложения граждан, а именно: 87,7 % – приходится на бюджеты сельских поселений¹.

Таким образом, как организационные, так и экономические механизмы программы предполагают во-

¹ Информация о результатах проведения мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2018 г. URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/08/main/Rezultaty_provedeniya_monitoringa_mestnykh_budzhetrov_za_2018_god.pdf.

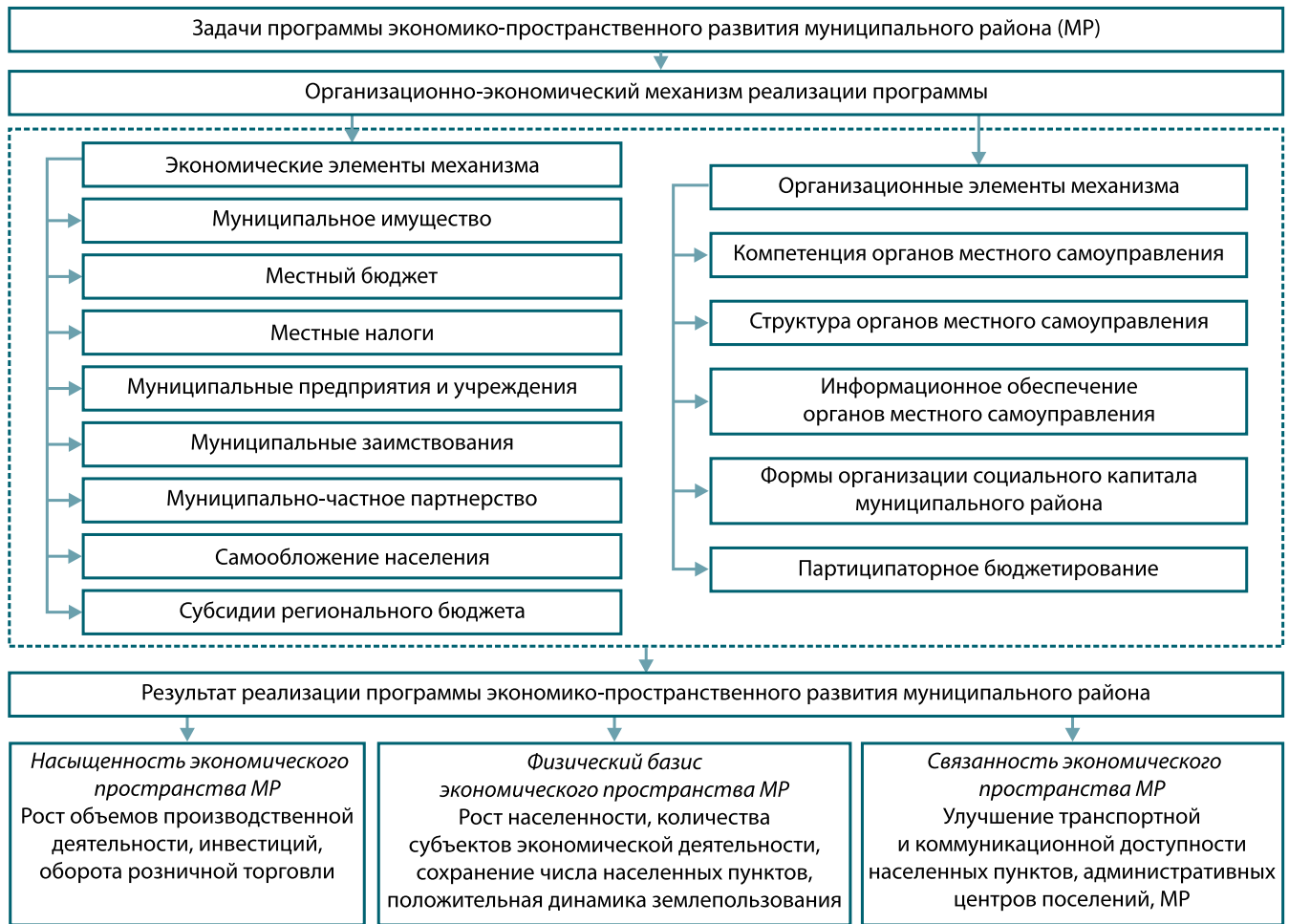


Рис. 2. Механизм реализации программы экономико-пространственного развития муниципального района
Fig. 2. Mechanism for the implementation of the programme for a municipal district's spatial economic development

Уровень самообложения граждан
 в отдельных субъектах Российской Федерации в 2018 г.
 (по данным Министерства финансов РФ)

*Self-taxation level of citizens
 in certain subjects of the Russian Federation in 2018
 (according to the Ministry of Finance of the Russian Federation)*

Субъект РФ	Объем средств самообложения, млн руб.	Доля, %
Всего по Российской Федерации, в т. ч.	266,5	100,0
Республика Татарстан	223,0	83,7
Пермский край	11,7	4,4
Кировская область	11,4	4,3
Липецкая область	2,5	0,9
Калужская область	2,3	0,9
Забайкальский край	1,3	0,5
Республика Северная Осетия - Алания	1,2	0,5
Самарская область	1,2	0,4
Ростовская область	1,2	0,4
Республика Башкортостан	1,1	0,4

влечение жителей территории с учетом экономико-пространственной специфики рассматриваемого вида муниципальных образований. Кроме того, одна из установок программы – «инвентаризация» и расширение ресурсной базы муниципальных районов – является и задачей, и средством. Практика показывает, что органы местного самоуправления не всегда достаточно информированы о ресурсах территории, в том числе и о ресурсах, носящих неявный характер, таких как, например, человеческие ресурсы.

Применение предлагаемого инструментария должно основываться на предварительной оценке тенденций экономико-пространственного развития. При этом органы местного самоуправления имеют возможность сконструировать программу под свои потребности и выбрать для нее приоритетное(ые) направление(я) (улучшение насыщенности экономического пространства, развитие физического базиса или связанности экономического пространства). Выбранное направление, в свою очередь, обуславливает выбор лучших практик для адаптации в форме программных мероприятий. Целевые показатели программы могут включать не только показатели, лежащие в основе методики, но и ряд дополнительных, соответствующих внедряемым практикам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что трансформация парадигмы регионального управления согласуется с изменениями в парадигме сельского развития, а это положительно сказывается на качестве управления сельскими муниципальными образованиями, в том числе и российскими муниципальными районами. Одновременно, парадигма регионального управления испытывает влияние пост-НГМ тенденций, в результате чего меняется характер управления регионом. Оно ориентируется на решение социальных проблем, а не задачи экономического роста; фокусируется на реализации глубинных интересов жителей региона, поддержании целостности территории на основе централизованного сбора разнообразной актуальной информации о ее состоянии; обоснованно использует современные информационно-коммуникационные технологии, изучая потребности в них; организует сетевое взаимодействие стейкхолдеров регионального развития, активно применяет партиципаторный подход. Современные тенденции в региональном управлении не противоречат сложившейся в России систе-

ме стратегического планирования в части управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов, основная роль которых, согласно нашему анализу, заключается в укреплении системы расселения.

Предлагаемая в статье концепция и организационно-экономический механизм реализации программы экономико-пространственного развития муниципального района учитывают пост-НГМ тенденции, соответствуют Стратегии пространственного развития России, и отвечают потребности в управлении экономико-пространственным развитием сельских муниципальных образований ввиду пространственной обусловленности многих проблем таких территорий. Разработанный инструментарий может не только способствовать сбалансированному развитию экономического пространства муниципального района в части его насыщенности, физического базиса и связанности, но также оказывать косвенный положительный эффект на экономическое пространство региона. ■

Источники

- Алпацкая Е.Г. (2015). Современные подходы и этапы территориального планирования в муниципальном образовании // Вестник Челябинского государственного университета. № 1 (356). С. 5–7.
- Анимица Е.Г. Региональное управление: курс лекций. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. 340 с.
- Бенц Д.С. (2019). Моделирование эколого-экономической эффективности Уральского региона // Journal of New Economy. Т. 20, № 4. С. 70–87. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-4.
- Бухвальд Е.М., Ворошилов Н.В. (2018). Актуальные вопросы развития муниципальных образований и реформирования института местного самоуправления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 11, № 1. С. 132–147. DOI: 10.15838/esc.2018.1.55.9.
- Гранберг А. Г. (2011). Возможны ли распад или сжатие России? // Регион: экономика и социология. №2. С. 9–18.
- Дворядкина Е.Б., Белоусова Е.А. (2019). Лучшие практики пространственного развития: возможность адаптации в отношении муниципальных районов // Регионология. Т. 27, № 4. С. 633–660. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.109.027.201904.633-660>.
- Дворядкина Е.Б., Простова Д.М. (2019). Некоммерческие организации в региональной экономике: теоретический подход к исследованию // Journal of New Economy. Т. 20, № 4. С. 47–69. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-3.
- Зубаревич Н.В. (2019). Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. №1. С. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145>.
- Капогузов Е.А. (2019). Двойная спираль импорта институтов в российской реформе государственного управления // Управленец. Т. 10, № 5. С. 33–40. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-5-4.
- Колмакова Е.М., Колмакова И.Д., Дегтярева Н.А. (2018). Пространственное развитие региона в контексте стратегии социально-экономического роста // Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки. 2018. № 3 (413). Вып. 60. С. 30–37.
- Коломак Е.А. (2019). Пространственное развитие России в XXI веке // Пространственная экономика. Т. 15, №4. С. 107–125. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.085-106>.
- Кузнецова О.В. (2019a). Проблемы выбора приоритетов пространственного развития // Вопросы экономики. №1. С. 146–157. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-146-157>.
- Кузнецова О.В. (2019b). Стратегия пространственного развития Российской Федерации: иллюзия решений и реальность проблем // Пространственная экономика. Т. 15, № 4. С. 107–125. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.107-125>.
- Кузьминов И.Ф., Нефедова Т.Г. (2012). Концентрация производства в агропромышленном и лесопромышленном комплексах и поляризация пространства России // Социально-экономическая география. Вестник Ассоциации российских географов обществоведов (АРГО). № 1. С. 76–90.

- Нефедова Т.Г. (2010). Сжатие внегородского освоенного пространства России – реальность, а не иллюзия // Сжатие социально-экономического пространства: новое в теории регионального развития и практике его государственного регулирования: сборник материалов XXVII ежегодной экономико-географической секции МАРС. М.: Эслан. С. 128–144.
- Нефедова Т.Г. (2013). Трансформация сельского хозяйства России: мифология и реальность // Мир России. № 1. С. 29–60.
- Нефедова Т.Г. (2019). Развитие постсоветского аграрного сектора и поляризация сельского пространства европейской части России // Пространственная экономика. Т. 15, № 4. С. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>
- Поспелова Е.А., Казакова М.В. (2015). Препятствия для внедрения принципов New Public Management в государственных системах развивающихся стран // Финансовый журнал. №1. С. 99–110. URL: https://www.iep.ru/files/text/nauchnie_jurnali/pospelova-kazakova_finjournal_1-2015.pdf.
- Чулкова Е.А., Дегтярева Т.Д. (2017). Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципальных районов: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Оренбург: Изд-во Оренб. гос. аграр. ун-та.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2019). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, In Press. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Cabrero E. (2005). Between New Public Management and New Public Governance: The case of Mexican municipalities. *International Public Management Review*, vol. 6, no. 1, pp. 76–99.
- Çolak Ç.D. (2019). Why the New Public Management is obsolete: An analysis in the context of the Post-New Public Management trends. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, vol. 19, no. 4, pp. 517–536. DOI: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1>.
- Friedmann J. (2004). Strategic spatial planning and the longer range. *Planning Theory & Practice*, vol. 5, issue 1, pp. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/1464935042000185062>.
- Gawroński K., Van Assche K., Hernik J. (2010). Spatial Planning in the United States of America and Poland. *Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich – Infrastructure and Ecology of Rural Areas*, no. 11, pp. 53–70.
- Greve C. (2010). Whatever happened to new public management? Paper presented at the *Danish Political Science Association Meeting*, Vejle Fjord, November 4–5. Available at: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten_Greve_KonfPap_2010.pdf.
- Hospers G.-J., Reverda N. (2015). *Managing population decline in Europe's urban and rural areas*. London: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12412-4>.
- Krugman P.R. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, vol. 33, pp. 129–144.
- Müller B., Siedentop S. (2004). *Growth and shrinkage in Germany – trends, perspectives and challenges for spatial planning and development*. Available at: <https://difu.de/publikationen/growth-and-shrinkage-in-germany-trends-perspectives-and.html>.
- Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley. DOI: <https://doi.org/10.1002/npr.4040110314>.
- Osborne S.P. (2006). Editorial: The new public governance. *Public Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 377–387.
- Pužulis A., Kūle L. (2016). Shrinking of rural territories in Latvia. *European Integration Studies*, no. 10, pp. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.10.14988>.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. Available at: <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae, Available at: https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf.
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.

Информация об авторах

Дворядкина Елена Борисовна

Доктор экономических наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: dvoryadkina@usue.ru.

Белюсова Елизавета Александровна

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-1

Mechanism for controlling spatial economic development of municipal districts: Findings from the post-NPM trends

Elena B. Dvoryadkina¹, Elizaveta A. Belousova¹¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Several decades have seen negative trends in spatial economic development of rural municipalities not only in Russia, but in the majority of developed countries. Such a situation is due to the concomitant transformation of the settlement system during the change of socio-economic development stages and requires searching for the relevant management methods and mechanisms. The paper focuses on designing a mechanism for controlling spatial economic development of a rural municipality considering the case of Russia's municipal districts and allowing for the condition of the economic space outside cities and changes in the regional governance paradigm. Spatial economics and regional governance paradigm constitute the methodological basis of the research. The methods include systematisation, functional and comparative analysis, deduction, elements of the regulatory impact assessment. The research allows concluding that it is beneficial for the regional government to take into account the values and methods of the post-new public management (post-NPM) and to incorporate them into management of municipalities' spatial economic development. The most important characteristics of such management include focus on social problems (specific for the territory and related to its identity), their priority over economic growth; long-term strategic thinking given there is an objective to embrace interests of the inhabitants; centralized collection of various timely objective information about citizens' needs with the aim of sustainable development of a region; participatory approach in the sphere of interaction between citizens and local authorities; networking between government authorities, business, inhabitants and consultancy infrastructure. The study of the strategic framework of spatial economic development reveals that at national level the principal role of municipalities is to reinforce the settlement system. In line with the findings of the research, the authors build a concept and a mechanism for implementation of a municipal programme that understands the regional governance paradigm changes and trends in spatial development of rural municipalities.

Keywords: strategic management; regional governance; spatial development; rural municipality; post-NPM; municipal district.

JEL Classification: R58

Funding: The paper is funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the framework of the scientific project no. 20-010-00824 "Incremental approach to the formation and implementation of socio-economic development strategies for the Russian Federation regions of different hierarchical levels: uniform rules of strategizing".

Paper submitted: April 30, 2020

For citation: Dvoryadkina E.B., Belousova E.A. (2020). Mechanism for controlling spatial economic development of municipal districts: Findings from the post-NPM trends. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 2–17. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-1.

References

- Alpatskaya E.G. (2015). Sovremennye podkhody i etapy territorial'nogo planirovaniya v munitsipal'nom obrazovanii [Modern approaches and stages of territorial planning in municipalities]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Upravleniye – Bulletin of the Chelyabinsk State University. Management*, issue 10, no. 1(356), pp. 5–7.
- Animitsa E.G. (2010). *Regional'noe upravlenie: kurs lektsiy* [Regional governance: Lectures]. Ekaterinburg: Ural State University of Economics.
- Bents D.S. (2019). Modelirovanie ekologo-ekonomicheskoy effektivnosti Ural'skogo regiona [Modelling of environmental and economic efficiency: A case of the Ural region]. *Journal of New Economy*, vol. 20, no. 4, pp. 70–87. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-4.
- Bukhvald E.M., Voroshilov N.V. (2018). Aktual'nye voprosy razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy i reformirovaniya instituta mestnogo samoupravleniya [Current issues in the development of municipal entities and in reforming the institution of local self-government]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz – Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 11, no. 1, pp. 132–147. DOI: 10.15838/esc.2018.1.55.9.
- Granberg A.G. (2011). Vozmozhny li raspad ili szhatie Rossii? [Are collapse or shrinkage of Russia possible?]. *Region: ekonomika i sotsiologiya – Region: Economics and Sociology*, no. 2, pp. 9–18.
- Dvoryadkina E.B., Belousova E.A. (2019). Luchshie praktiki prostranstvennogo razvitiya: vozmozhnost' adaptatsii v otnoshenii munitsipal'nykh rayonov [Best practices of spatial development: Possibility of using them in the municipal districts of Russia]. *Regionologiya – Russian Journal of Regional Studies*, vol. 27, no. 4, pp. 633–660. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.109.027.201904.633-660>.
- Dvoryadkina E.B., Prostova D.M. (2019). Nekommercheskie organizatsii v regional'noy ekonomike: teoreticheskii podkhod k issledovaniyu [Nonprofit organisations in the regional economy: A theoretical approach to the research]. *Journal of New Economy*, vol. 20, no. 4, pp. 47–69. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-3.
- Zubarevich N.V. (2019). Strategiya prostranstvennogo razvitiya: priority i instrumenty [Spatial development strategy: Priorities and instruments]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, no. 1, pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145>.
- Kapoguzov E.A. (2019). Dvoynaya spiral' importa institutov v rossiyskoy reforme gosudarstvennogo upravleniya [Double helix

- of institutional import in public administration reform in Russia]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 5, pp. 33–40. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-5-4.
- Kolmakova E.M., Kolmakova I.D., Degtyareva N.A. (2018). Prostranstvennoe razvitie regiona v kontekste strategii sotsial'no-ekonomicheskogo rosta [Spatial development of the region in the context of the strategy for socio-economic growth]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki – Bulletin of the Chelyabinsk State University. Economic Sciences*, issue 60, no. 3(413), pp. 30–37.
- Kolomak E.A. (2019). Prostranstvennoe razvitie Rossii v XXI veke [Spatial development of Russia in XXI century]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 107–125. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.085-106>.
- Kuznetsova O.V. (2019a). Problemy vybora prioritetrov prostranstvennogo razvitiya [Trade-offs of spatial development priorities choice]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, no. 1, pp. 146–157. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-146-157>.
- Kuznetsova O.V. (2019b). Strategiya prostranstvennogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii: illyuziya resheniy i real'nost' problem [Problems of elaboration of Spatial development strategy of the Russian Federation]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 107–125. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.107-125>.
- Kuzminov I.F., Nefedova T.G. (2012). Kонтсentratsiya proizvodstva v agropromyshlennom i lesopromyshlennom kompleksakh i polarizatsiya prostranstva Rossii [The production concentration in agriculture and forestry and the polarisation of Russia's space]. *Sotsial'no-ekonomicheskaya geografiya. Vestnik Assotsiatsii rossiyskikh geografov obshchestvovedov (ARGO) – Socio-economic geography. Bulletin of the Association of Russian Geographers of Social Studies (ARGO)*, no. 1, pp. 76–90.
- Nefedova T.G. (2010). Compression of the extra-urban developed space of Russia is a reality, not an illusion. In: Artobolevsky S.S., Sintserov L.M. (eds.). *Sbornik materialov XXVII ezhegodnoy sessii ekonomiko-geograficheskoy sekcii MARS “Szhatie sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva: novoe v teorii regional'nogo razvitiya i praktike ego gosudarstvennogo regulirovaniya”* [Proc. of the 17th annual session of the economic and geographical section of MARS “Compression of the socio-economic space: new in the theory of regional development and the practice of its state regulation”]. Moscow: Eslan, pp. 128–144.
- Nefedova T.G. (2013). Transformatsiya sel'skogo khozyaystva Rossii: mifologiya i real'nost' [Transformation of Russian agriculture: Mythology and reality]. *Mir Rossii – World of Russia*, no. 1, pp. 29–60.
- Nefedova T.G. (2019). Razvitie postsovetskogo agrarnogo sektora i polarizatsiya sel'skogo prostranstva evropeyskoy chasti Rossii [Development of the post-soviet agricultural sector and rural spatial polarization in European Russia]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>.
- Pospelova E.A., Kazakova M.V. (2015). Prepyatstviya dlya vnedreniya printsipov New Public Management v gosudarstvennykh sistemakh razvivayushchikhsya stran [Obstacles to the implementation of the principles of the New Public Management in the government systems of developing countries]. *Finansovyy zhurnal – Financial Journal*, no. 1, pp. 99–110.
- Chulkova E.A., Degtyareva T.D. (2017). *Strategicheskoe planirovanie sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh rayonov* [Strategic planning of the municipal districts' socioeconomic development]. Orenburg: Orenburg State Agrarian University.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2019). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, In Press. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Cabrero E. (2005). Between New Public Management and New Public Governance: The case of Mexican municipalities. *International Public Management Review*, vol. 6, no. 1, pp. 76–99.
- Çolak Ç.D. (2019). Why the New Public Management is obsolete: An analysis in the context of the Post-New Public Management trends. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, vol. 19, no. 4, pp. 517–536. DOI: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1>.
- Friedmann J. (2004). Strategic spatial planning and the longer range. *Planning Theory & Practice*, vol. 5, issue 1, pp. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/1464935042000185062>.
- Gawroński K., Van Assche K., Hernik J. (2010). Spatial Planning in the United States of America and Poland. *Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich – Infrastructure and Ecology of Rural Areas*, no. 11, pp. 53–70.
- Greve C. (2010). Whatever happened to new public management? Paper presented at the *Danish Political Science Association Meeting*, Vejle Fjord, November 4–5. Available at: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten_Greve_Konf-Pap_2010.pdf.
- Hospers G.-J., Reverda N. (2015). *Managing population decline in Europe's urban and rural areas*. London: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12412-4>.
- Krugman P.R. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, vol. 33, pp. 129–144.
- Müller B., Siedentop S. (2004). *Growth and shrinkage in Germany – trends, perspectives and challenges for spatial planning and development*. Available at: <https://difu.de/publikationen/growth-and-shrinkage-in-germany-trends-perspectives-and.html>.
- Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley. DOI: <https://doi.org/10.1002/npr.4040110314>.
- Osborne S.P. (2006). Editorial: The new public governance. *Public Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 377–387.
- Pūzulis A., Kūle L. (2016). Shrinking of rural territories in Latvia. *European Integration Studies*, no. 10, pp. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.10.14988>.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. Available at: <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae, Available at: https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf.
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Land-scape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.

Information about the authors

Elena B. Dvoryadkina

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: dvoryadkina@usue.ru.

Elizaveta A. Belousova

Cand. Sc. (Econ.), Sr. Lecturer of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-2

Динамический аспект в управлении устойчивым развитием территорий: пример Поволжского макрорегиона

Л.А. Валитова¹, М.Ю. Шерешева¹¹Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва, РФ

Аннотация. Статья посвящена вопросам оценки динамического аспекта управления устойчивым развитием территорий. Актуальность работы определяется важностью управления территориями исходя из принципов устойчивого развития и необходимостью более глубокого изучения социально-эколого-экономического потенциала территорий с целью создания условий для полноценного использования имеющихся ресурсов без нанесения ущерба качеству жизни нынешнего и последующих поколений. Методологической базой исследования послужили концепция устойчивого развития, ресурсная теория экономических систем, динамический подход к управлению, построение интегральных показателей и систем индикаторов. В работе использованы методы анализа, синтеза, систематизации, статистического наблюдения и др. Показав преимущества и недостатки построения интегрального индикатора, выявленные в ходе научных исследований, авторы сосредоточили внимание на подборе показателей официальной статистики, которые адекватно отражают состояние экономики, уровень благосостояния и здоровья населения, природного капитала. Критерием устойчивости избран рост благосостояния и уровня социального развития населения с сохранением экологической устойчивости. На примере Поволжского (Приволжского) макрорегиона дана характеристика текущего состояния регионального развития и рассмотрен динамический аспект – траектория развития каждого из 17 регионов в долгосрочном периоде. Проанализированы темпы роста индикаторов устойчивого развития с 2010 по 2017 гг. Выявлены существенные различия в динамике между регионами. Республика Татарстан и Нижегородская область показывают рост по всем компонентам при исходно высоких значениях, Республика Калмыкия демонстрирует наихудшую динамику при низкой базе. В результате проведенного исследования сделан вывод, что система индикаторов является более эффективной по сравнению с применением интегрального показателя для оценки результативности долгосрочных мер государственной политики и соответствующих управленческих решений.

Ключевые слова: устойчивое развитие; управление устойчивым развитием; региональное развитие; динамический аспект; интегральный показатель; система показателей; регионы Поволжья.

JEL Classification: Q01, R58

Дата поступления статьи: 26 апреля 2020 г.

Ссылка для цитирования: Валитова Л.А., Шерешева М.Ю. (2020). Динамический аспект в управлении устойчивым развитием территорий: пример Поволжского макрорегиона // Управленец. Т. 11, № 3. С. 18–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-2.

ВВЕДЕНИЕ

В теории управления особое место занимают вопросы, связанные с управлением устойчивым развитием территорий [Voghera, 2004; Caron et al., 2017; Mingaleva et al., 2017; Бобылев, Порфирьев, 2016; Тамбовцев, Шерешева, 2018]. Растущий интерес к этой тематике обусловлен значительными политическими, экономическими и социальными сдвигами (рост неравенства, напряженности и конфликтов), демографическими и экологическими проблемами (загрязнение окружающей среды и деградация ресурсов), размыванием культурно-исторических и экономических основ существования локальных сообществ.

В зарубежной литературе в течение нескольких десятилетий было принято считать, что указанные проблемы характерны для развивающихся стран [El-Masri, Tipple, 2002; Lee, 2005; Samson, 2009]. Однако за последние годы изменения в пространственном и социально-экономическом развитии привели к возникновению новых вызовов практически во всех регионах мира.

Большинство публикаций акцентирует внимание на том, что в развитых странах нарастают те же самые

проблемы [Rizzi, Graziano, Dallara, 2018; Morén-Alegret, Wladyka, 2019], и это указывает на необходимость пересмотра управленческих подходов, абсолютизирующих выгоды глобализации и продвигающих соответствующие этой логике практики. Это касается, прежде всего, целенаправленного создания условий для перетока значительной части ресурсов и властных полномочий за пределы локальных экономических контуров. В итоге истощается «жизненная энергия» территорий, основой которой служат природные ресурсы, люди и традиции, снижаются возможности устойчивого территориального развития. В этой связи подчеркивается, что «мы не справились с противоречием между ростом объема производства и доходов, обещанным глобализацией, и ее неизбежной обратной волной, которая всколыхнула сообщества, ценности и надежды тех, кто оказался не на той стороне рыночных сил» [Caron et al., 2017, p. 3].

В настоящее время в условиях серьезных потрясений, вызванных мерами по борьбе с пандемией коронавируса COVID-19, смена векторов в управлении

становится наиболее актуальной и широко декларируемой. «Сочетание смертоносного вируса, слабого планирования и некомпетентного руководства поставило человечество на новый и весьма тревожный путь... пандемия коронавируса может стать той соломинкой, которая ломает хребет верблюду экономической глобализации», – подчеркивают С. Уолт и Р. Ниблетт [Allen et al., 2020]. В этой ситуации очевидным становится утверждение, которое уже в предыдущем десятилетии разделяли большинство ученых: устранение многих проблем на национальном уровне будет крайне проблематично или даже невозможно без опоры на управленческие решения местного и регионального уровня [Caron et al., 2017].

Для России вопросы поиска новых моделей управления пространственным развитием и создания условий для обеспечения устойчивого развития всех территорий страны, расширения инфраструктурных возможностей и связности всего российского пространства являются жизненно важными [Мамбетова, 2012; Канин, Паринова, Львович, 2013; Татаркин, 2013; Тамбовцев, Шерешева, 2018; Ускова, 2019]. Это требует постановки вопросов о способах эксплуатации и воспроизводства ресурсов отдельных территорий, присвоении, использовании и распределении этих ресурсов, а также о формировании институциональной среды для сбалансированного территориального развития.

Решение соответствующих задач невозможно без опоры на адекватную оценку состояния экономики с использованием подходящего инструментария мониторинга и управления устойчивым развитием [Мингалев, Оборин, 2017; Оборин, Шерешева, Шимук, 2018; Бобылев и др., 2018, 2019]. Необходимо проанализировать особенности социально-экономического развития, показатели уровня жизни населения, инвестиционный климат, определить экономическую специализацию и перспективные направления развития территорий с учетом влияния на экономику регионов, разработать систему показателей, отражающих сложившуюся и перспективную специализацию территорий.

Цель исследования – оценить возможности и целесообразность анализа текущего состояния регионального развития и учета динамического аспекта, который играет особую роль в управлении устойчивым развитием территорий, обозначая траекторию развития региона в долгосрочном периоде. Для достижения цели необходимо провести сравнение и сопоставление различных подходов к созданию индикатора устойчивого развития, выявить их преимущества и недостатки, определить общую логику формирования интегральных показателей. Для этого выделены показатели деятельности региона, которые в соответствии с концепцией устойчивого развития наилучшим образом отражают экономический, социальный и экологический аспекты развития территории, в том числе

в динамике. На примере Поволжского макрорегиона проведена апробация предложенной системы оценки текущего состояния регионального развития с учетом динамического аспекта.

Проанализирована релевантная литература, касающаяся разработки показателей и индикаторов устойчивого развития территорий. Представлены результаты оценки современного состояния и динамики развития регионов Поволжского макрорегиона. В заключительной части статьи сделан ряд выводов об использовании индикаторов устойчивого развития территорий и обозначены направления дальнейших исследований.

ПРОБЛЕМА СОЗДАНИЯ ИНДИКАТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В отличие от теорий экономического роста концепция устойчивого развития уделяет равное внимание трем аспектам развития населения и территории: экономическому, социальному и экологическому. Устойчивое развитие является долгосрочным ориентиром, поэтому сохранение ресурсной базы и рост человеческого капитала выступают в качестве таких же важных компонентов, как и повышение экономического благосостояния.

Необходимость согласования всех трех направлений приводит к появлению большого числа подходов к созданию индикатора устойчивого развития (см. например, [Бобылев и др., 2011, с. 122] или «Индекс продвижения реформ в регионах»¹). Подходы различаются главным образом набором анализируемых показателей, степенью преобразования исходных статистических данных (формирования индексов), использованием экспертных оценок, а также принципиальным решением о построении единого интегрального показателя либо системы показателей.

Существуют различия в подходах к оценке устойчивого развития на межстрановом и региональном уровне [Старцева, 2011; Гурьева, Симарова, 2016; Freudenberg, 2003; Ness et al., 2007; Hosseini, Kaneko, 2011]. В основном, на наш взгляд, они связаны с тем, что регионы одной страны существуют в рамках одного и того же политического режима, системы здравоохранения и образования. Таким образом, различия в оценке устойчивого развития регионов будут лежать в большей степени в плоскости экономики и воздействия антропогенного фактора на окружающую среду.

Общепризнанной методологии расчета интегральных показателей не существует, любой композитный индикатор – это совокупность показателей или субиндикаторов, которые не имеют единой единицы измерения и очевидного способа присвоения им весов. Каждый композитный индикатор может счи-

¹ Концепция федеральной программы содействия реализации экономических реформ в субъектах Российской Федерации / В. Ведеркорф, А. Фокер, Т. Д. Биолей и др. Программа ТАСИС. М., 2005.

таться моделью, и как таковой он создается для конкретной цели. В то же время логика формирования интегральных показателей в целом общепринята и предполагает ряд последовательных шагов [Saisana, Tarantola, 2002; Jacobs, Smith, Goddard, 2004; OECD¹, 2005]: формулировка теоретической основы; выбор данных; многофакторный анализ²; нормализация данных; определение весовых коэффициентов; агрегация показателей; анализ надежности; анализ структуры сводного показателя.

Интегральный показатель с экспертными весами является удобным инструментом для различных сравнений и ранжирования как на межстрановом, так и на региональном уровне. Как подчеркивает М. Фреуденберг, такие показатели «полезны в их способности интегрировать большие объемы информации в легко понимаемые форматы и ценятся как инструмент коммуникации и политики» [Freudenberg, 2003].

В то же время у такого рода показателей есть существенные недостатки, в том числе методологические. К ним относят субъективизм в выборе весов, отражающих важность каждой компоненты интегрального показателя; сложность интерпретации динамики интегрального показателя при неравномерном росте его компонент; различную общественную «цену» и разный временной интервал изменения каждой составляющей и т. д. Эти недостатки снижают достоинства интегральных показателей как инструмента мониторинга и управления устойчивым развитием. Тем не менее данные показатели могут внести существенный вклад в информационное обеспечение принятия управленческих решений на региональном уровне [Квятковская, 2009; Лукьянчикова, Шалаев, 2014].

Примером создания интегрального показателя для оценки устойчивого развития может служить разработка для Северо-Эгейского региона – островной части Греции, для которой характерна достаточно высокая уязвимость с точки зрения экологии и экономики. Для анализа региональной системы и установления параметров созданной модели использовался системный анализ. Разработаны три субиндикатора, которые затем объединены в один композитный индекс для каждого измерения устойчивого развития. Экономический аспект устойчивого развития определяют три составляющие: размер экономики, производственная структура и степень специализации экономики. Социальное измерение устойчивого развития включает три составляющие: численность населения, структуру населения и степень социальной сплоченности (social

¹OECD (2005). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. OECD Statistics Working Paper. Paris: OECD.

²Охватывает широкий спектр методов, которые можно разделить на два основных блока. В первом рассматривается общая структура показателей, оценивается пригодность данных и обосновывается методологический выбор. Во втором изучаются конкретные предположения, основанные на уже разработанном теоретическом подходе.

cohesion). Экологический аспект устойчивого развития определяется набором количественных и качественных характеристик, которые связаны с сохранением окружающей среды (количество и качество подземных и поверхностных вод, качество морской воды, качество земли и воздуха, биоразнообразие, качество ландшафта). Композитный индекс используется для учета долгосрочных изменений путем сравнения его значений с разрывом в 10 лет. Показано, что динамический подход очень важен, так как позволяет понять, продвигается ли территория в сторону желаемых показателей устойчивости. При этом негативные тенденции в динамике измеряемых показателей позволяют выделять области, нуждающиеся в улучшении и, соответственно, в административном вмешательстве.

Есть целый ряд исследований и разработок (см., например, [Floridi et al., 2011; Lektauers, Trusins, Trusina, 2010]), которые также свидетельствуют о том, что учет динамического аспекта в управлении устойчивым развитием территорий может обеспечить лучшее понимание того, насколько действия региональных властей способствуют достижению целей устойчивого развития территорий, какие из ранее принятых решений неэффективны, где выявляются «узкие места», требующие реализации новых управленческих идей.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ развития территорий Поволжского (Приволжского) макрорегиона опирался на успешный опыт построения индикаторов устойчивого развития Томской области в 2003 году [Козловская, 2003]. К преимуществам данной системы индикаторов относится ее согласованность со Стратегией развития Томской области до 2020 г., возможность перенесения методики на муниципальный уровень, а также открытый характер используемых первичных данных.

Целью данной работы не являлось построение интегрального индикатора, мы сосредоточили внимание на подборе ограниченного списка показателей официальной статистики³, которые наилучшим образом отражали бы состояние экономики, уровня благосостояния и здоровья населения, природного капитала, в том числе в динамике.

Полный список использованных индикаторов приведен в табл. 1.

Помимо характеристик текущего состояния регионального развития мы рассмотрели динамический аспект, траекторию развития региона в долгосрочном периоде. Для этого были дополнительно изучены следующие статистические показатели и индикаторы:

³Государственный доклад о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации в 2017 г. / Минэкономразвития России. М., 2018.

Таблица 1 – Список индикаторов, характеризующих состояние территории
Table 1 – List of indicators characterizing the state of territory

Индикатор	Год, к которому относятся данные
Экономические факторы устойчивости	
Валовой региональный продукт на душу населения, руб.	2017
Инвестиции в основной капитал на душу населения, руб.	2017
Число малых предприятий на 10 тыс. чел. населения	2017
Структура валовой добавленной стоимости по видам деятельности, добыча полезных ископаемых, %	2017
Обеспеченность собственными доходами (налоговыми и неналоговыми) бюджетов субъектов РФ на душу населения, руб.	2017
Социальные факторы устойчивости	
Уровень безработицы по МОТ, %	2017
Отношение среднедушевых денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг по субъектам РФ	2017
Удельный вес численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, %	2017
Коэффициент Джини ^А , %	2017
Коэффициент фондов ^Б , %	2017
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении ^В , лет	2017
Заболеваемость на 1 тыс. чел. населения ^Г , чел.	2017
ИЧР (Индекс человеческого развития) ^Д	2016
Экологические факторы устойчивости	
Энергоемкость ВРП ^Е , кг у.т./10 тыс. руб.	2017
Экологический след ^Ж , гга на душу населения	2012
Биоемкость ^И , гга на душу населения	2012
Экологический резерв/дефицит (+/-) ^К	2012

^А Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов) характеризует степень отклонения линии фактического распределения общего объема доходов от линии их равномерного распределения. Величина коэффициента может варьироваться от 0 до 1, при этом чем выше значение показателя, тем более неравномерно распределены доходы.

^Б Коэффициент фондов (коэффициент дифференциации доходов) характеризует степень социального расслоения и определяется как соотношение между средними уровнями денежных доходов 10 % населения с самыми высокими доходами и 10 % населения с самыми низкими доходами.

^В Ожидаемая продолжительность жизни при рождении – число лет, которое в среднем предстояло бы прожить человеку из поколения родившихся при условии, что на протяжении всей жизни этого поколения повозрастная смертность останется на уровне того года, для которого вычислен показатель.

^Г Зарегистрировано заболеваний у пациентов с диагнозом, установленным впервые в жизни. Расчет заболеваемости на 1 тыс. чел. населения осуществляется по данным Министерства здравоохранения Российской Федерации как отношение числа заболеваний у пациентов с впервые в жизни установленным диагнозом к среднегодовой численности населения.

^Д Индекс человеческого развития (ИЧР, до 2013 г. – индекс развития человеческого потенциала) представляет собой составной статистический показатель, включающий в себя данные об образовании, продолжительности жизни и доходе населения. Расчет ИЧР для российских регионов проводится по методологии ПРООН, используемой до 2010 г., по причине отсутствия необходимых для расчета данных по регионам. В данной работе мы используем ИЧР, приведенный в Докладе о человеческом развитии в Российской Федерации [Бобылев, Григорьев, 2018].

^Е Отношение объемов потребления топливно-энергетических ресурсов к валовому региональному продукту, умноженное на 100. Единица измерения: килограмм условного топлива на 10 тыс. руб. [Государственный доклад о состоянии энергосбережения ..., М., 2018].

^Ж «Площадь биологически продуктивной территории и акватории, необходимая для обеспечения биоресурсами человека и его деятельности, а также для поглощения всех отходов, образующихся при применении преобладающих технологий и методов природопользования. Экологический след обычно измеряется в глобальных гектарах» [Боев, Буренко, 2016].

^И «Способность экосистем производить биологические материалы, используемые людьми, и поглощать отходы, образующиеся при применении современных способов ведения хозяйства и добычи ресурсов» [Боев, Буренко, 2016].

^К Разность показателей биоемкости и экологического следа.

- индекс физического объема ВРП¹ за период 2010–2017 гг.;
- отношение среднедушевых денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг, рост за 2010–2017 гг.;

¹ Индекс физического объема валового регионального продукта – относительный показатель, характеризующий изменение объема валового регионального продукта в текущем периоде по сравнению с базисным. Этот индекс показывает, насколько увеличился (уменьшился) физический объем ВРП (т. е. исключается влияние изменения цен).

- коэффициент фондов, рост за 2010–2017 гг.;
- энергоемкость ВРП, рост за 2012–2017 гг.;
- экологический резерв, рост за 2009–2012 гг.;
- индекс человеческого развития, рост за 2010–2016 гг.;
- ожидаемая продолжительность жизни, рост за 2010–2017 гг.;
- средний коэффициент миграционного прироста за 2010–2017 гг.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: ПОВОЛЖСКИЙ МАКРОРЕГИОН

Мы не ограничили объект исследования только регионами Приволжского федерального округа, а рассмотрели территории, которые принято относить к Средней и Нижней Волге. Таким образом, к регионам Приволжского федерального округа добавлены Волгоградская, Астраханская области и Республика Калмыкия.

Внимание к гидрогеографическому аспекту (отношение к бассейну реки Волга) связано с особенностью анализа устойчивого развития регионов, придающего большое значение экологическому фактору. Акватория реки Волга выступает общим возобновляемым ресурсом, конкуренцию за который, а также издержки по восстановлению природных ресурсов в той или иной степени несут все рассматриваемые регионы.

Исследование регионов происходило как по отношению к среднероссийскому уровню, т. е. положению среди всех российских регионов, так и между собой. Прежде всего, мы рассмотрели, как анализируемые показатели по регионам взаимосвязаны (см. корреляционную матрицу в приложении). Выяснилось, что между некоторыми показателями существует довольно сильная корреляционная связь, что, во-первых, делает невозможным их рассмотрение в качестве компонент интегрального показателя, а во-вторых, позволяет из нескольких индикаторов выбрать один, наиболее информативный.

Так, высоко коррелируют такие показатели, как ВРП на душу населения, инвестиции на душу населения, доля добывающих отраслей в структуре ВДС, обеспеченность бюджета региона собственными доходами

(на душу населения), отношение среднедушевых доходов населения к стоимости фиксированного набора товаров и услуг, а также показатель экологического резерва. Последняя зависимость связана с особенностью оценки показателей экологического следа и биоемкости: в российских регионах нефте- и газодобычи (с высоким ВРП), как правило, обширные природные ресурсы (лесные площади) позволяют нивелировать антропогенное воздействие. Также связаны между собой относительные показатели социального неравенства: коэффициент Джини и коэффициент фондов, в свою очередь, высоко и положительно коррелирующие с показателем «отношение среднедушевых доходов населения к стоимости фиксированного набора товаров и услуг».

Анализ взаимосвязи между различными индикаторами устойчивого развития показывает, насколько трудно подобрать компоненты для интегрального индекса таким образом, чтобы не возникало «двойного счета»: показатели валового выпуска положительно коррелируют как с уровнем жизни населения (что учитывается при расчете ИЧР), так и с показателем экологического резерва (связь индекса человеческого развития с ВРП на душу населения иллюстрирует рис. 1).

В качестве ключевых индикаторов устойчивого развития мы взяли следующие показатели:

1. Бюджетная обеспеченность – собственные доходы бюджетов с поправкой на индекс бюджетных расходов – показатель, отражающий налоговый потенциал региона с учетом стоимости оказания услуг населению со стороны государства. Анализ показал, что только два региона (Республика Татарстан и Самарская область)

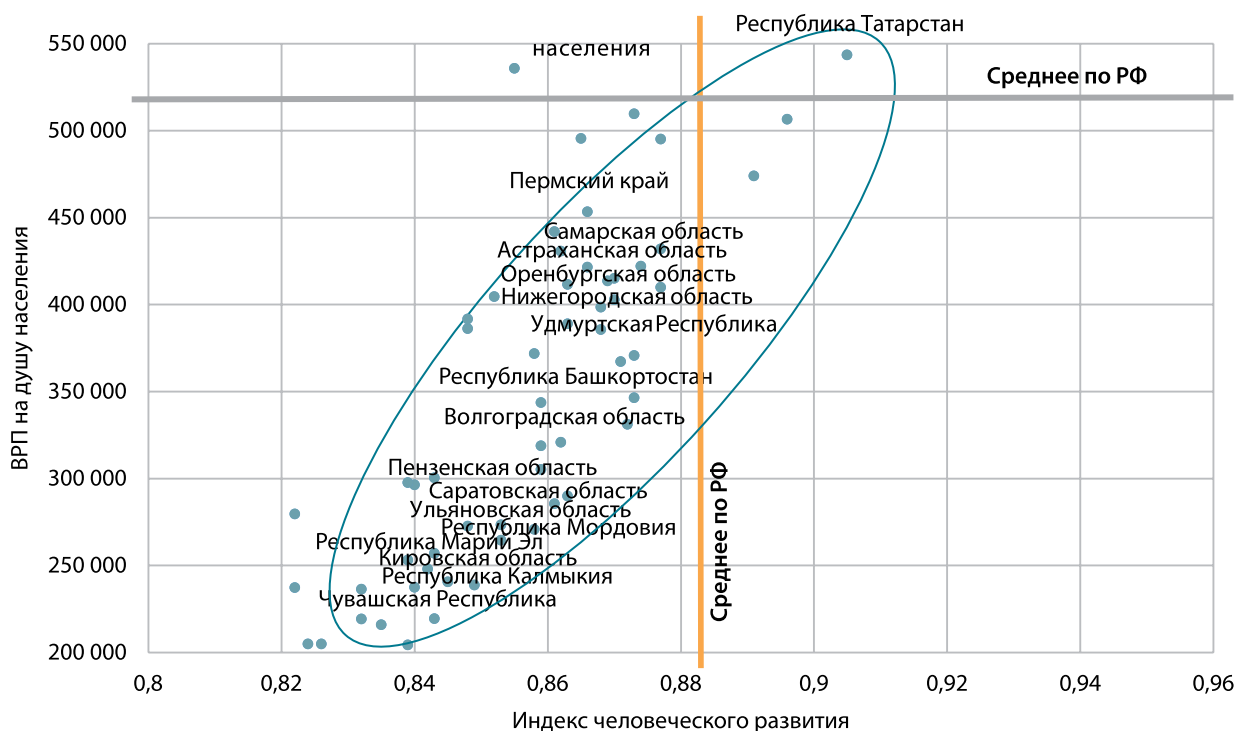


Рис. 1. Корреляция индекса человеческого развития и ВРП на душу населения
Fig. 1. Correlation between the Human Development Index and GRP per capita

в 2017 г. не являлись дотируемыми, т. е. могли самостоятельно выполнять обязанности по предоставлению социальных услуг населению. В числе наименее обеспеченных были Республика Калмыкия, Республика Марий Эл, Чувашская Республика и Кировская область.

2. Отношение среднедушевых денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора товаров и услуг было взято в качестве сопоставимого показателя доходов населения. По данному показателю лидирует Республика Татарстан. Все остальные регионы находятся ниже среднероссийского уровня: Нижегородская область, Республика Башкортостан и Пермский край – немного лучше, Республика Марий Эл, Чувашская Республика и Республика Мордовия – хуже. Самый низкий показатель – в Республике Калмыкия (почти в 2 раза ниже среднего уровня). В отличие от показателя ВРП на душу населения, довольно сильно коррелирующего с долей добывающих отраслей в структуре валовой добавленной стоимости, отношение доходов населения к потребительской корзине или другому потребительскому набору отражает реальную покупательную способность населения.

3. Аналогичный, но менее удачный официальный показатель доли населения с доходами ниже величины прожиточного минимума дает схожую картину: только для пяти регионов (Республика Татарстан, Нижегородская область, Удмуртская Республика, Республика Башкортостан, Самарская область) этот индикатор ниже среднероссийского уровня.

4. С точки зрения неравенства доходов населения рассматриваемые регионы (за исключением Республики Башкортостан, где соотношение доходов самой высокодоходной и низкодоходной децильной группы составляет 16 раз, Нижегородской области и Республики Татарстан) находятся в зоне, где расслоение существенно ниже общероссийского уровня. Наиболее «равномерно бедными» с точки зрения методологии расчета коэффициента фондов являются Республика Калмыкия, Чувашская Республика, Кировская и Волгоградская области.

5. По синтетическому показателю экологического резерва рассматриваемые регионы находятся в «отрицательной» зоне: биоемкости региона недостаточно для покрытия экологического следа человека, другими словами, экономическое развитие региона привело к исчерпанию способности природных ресурсов восстанавливаться. Поскольку методология расчета биоемкости придает большое значение наличию лесных ресурсов, для регионов Поволжья, лежащих преимущественно в лесостепных, степных и пустынных зонах (за исключением Республики Татарстан), обладающих значительным населением и испытывающих высокую антропогенную нагрузку, характерен экологический дефицит. В результате анализа выявлено, что показатель экологического дефицита во многих случаях обратно пропорционально связан с динамикой ВРП

и промышленным выпуском, т. е. отражает снижение энергоемкости производства не столько в силу применения энергосберегающих технологий, сколько в результате промышленного упадка региона.

6. Индекс человеческого развития – показатель, использованный для того, чтобы отразить уровень образования и здоровья населения. Однако отметим, что этот показатель придает достаточно большой вес уровню жизни населения. Таким образом, для российских регионов он становится не столько характеристикой человеческого потенциала, сколько отражает неравномерное распределения ВРП на душу населения. Для Республики Татарстан этот индекс выше среднероссийского, для прочих регионов Поволжья – ниже, наименьшие значения у Чувашской Республики и Республики Марий Эл.

7. Заключительный показатель, ранговое распределение по которому отражает не только уровень жизни населения региона, но и результат «голосования ногами» – это средний миграционный прирост за несколько лет (расчетный показатель – среднегодовой коэффициент миграционного прироста за 2010–2017 гг.). Можно видеть, что положительным он был только в Республике Татарстан, Самарской и Нижегородской областях; из других регионов Поволжья население уезжало. Самое большое отрицательное значение показателя – в Республике Калмыкия: ежегодно ее покидал 101 чел. на каждые 10 тыс. населения.

УСТОЙЧИВАЯ ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

В ряд методик по оценке устойчивого развития регионов входят показатели роста тех или иных индикаторов (см., например, [Бобылев и др., 2011, с. 122] или «Индекс продвижения реформ в регионах» [Концепция федеральной программы..., 2005]). Эти методики имеют структурированные приоритеты, соответствующие основным направлениям политики государства, и позволяют отслеживать динамику развития регионов и результативность проводимых реформ, в том числе в сравнении со среднегрупповыми значениями. Формулировка критерия устойчивости с точки зрения положительной динамики будет следующей: рост благосостояния и уровня социального развития населения с сохранением экологической устойчивости.

Показатели энергоемкости и экологического резерва добавляют новую ось измерения с точки зрения концепции экстенсивного / интенсивного промышленного роста и потери ресурсов, обусловленной их нерациональным использованием.

Энергоемкость ВРП вычисляется как условные затраты энергии на 10 тыс. руб. произведенного продукта. Уменьшение энергоемкости происходит благодаря структурным и технологическим сдвигам в экономике: сокращению доли добывающих отраслей в валовой добавленной стоимости и росте доли высокотехнологичных отраслей.

На рис. 2 и 3 показано, что в ряде исследуемых регионов наблюдается положительная связь между выпуском и его энергоемкостью, и обратная – между выпуском и экологическим резервом, т. е. промышленный рост происходит в режиме экстенсивного использования природных ресурсов.

При этом согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. и «Энергетической стратегии России до 2035 г.», повышение интенсивности использования энергии и ослабление зависимости между потреблением энергии и развитием являются главными задачами устойчивого роста.

Для анализа динамики индикаторов устойчивого роста для каждого из регионов мы построили лепестковую диаграмму, показывающую рост каждого из факторов за последние 8 лет, в том числе в сравнении со средним показателем роста для регионов Поволжья. На рис. 4–7 представлены данные для четырех регионов Поволжья: Нижегородской области, Республики Татарстан, Астраханской области, Республики Калмыкия. Можно видеть существенные различия в динамике развития отдельных регионов, что характерно для Поволжского макрорегиона.

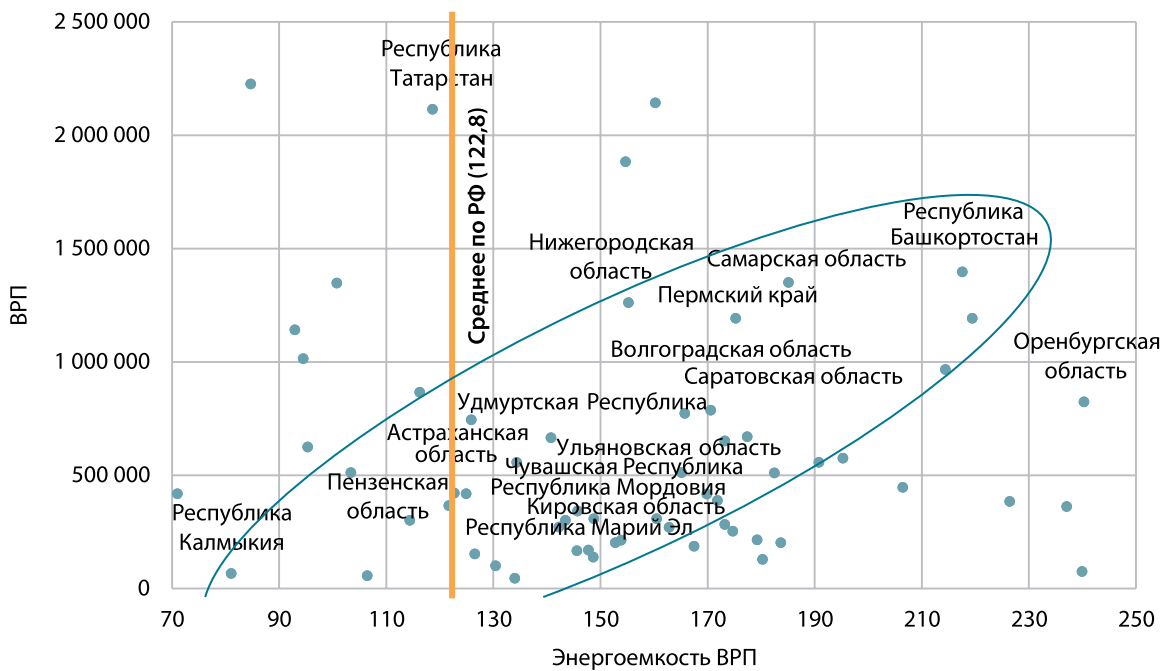


Рис. 2. Соотношение ВРП и энергоёмкости ВРП
Fig. 2. Ratio of GRP and GRP energy intensity

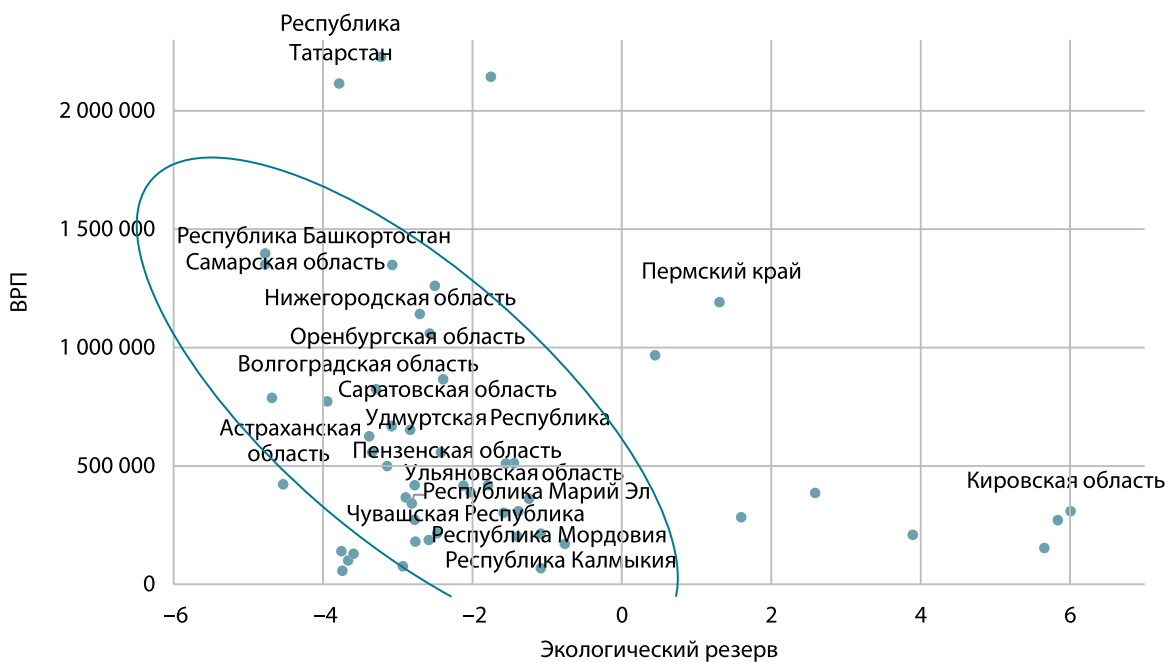


Рис. 3. Соотношение ВРП и экологического резерва/дефицита (+/-)¹
Fig. 3. Ratio of GRP and environmental reserves/deficit (+/-)

¹ Разность показателей биоёмкости и экологического следа [Боев, Буренко, 2016].

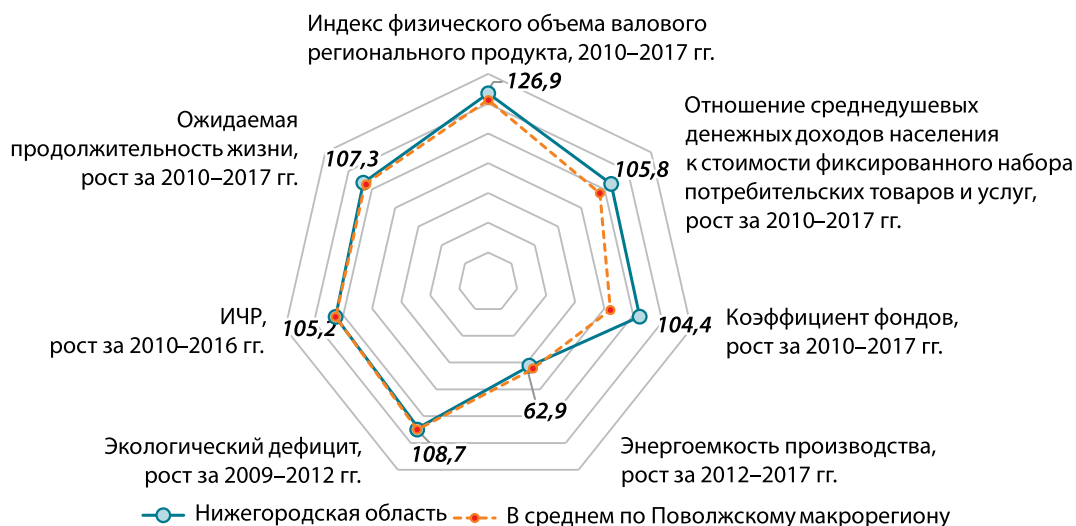


Рис. 4. Динамика индикаторов устойчивого роста Нижегородской области
Fig. 4. Dynamics of Nizhny Novgorod oblast's sustainable growth indicators

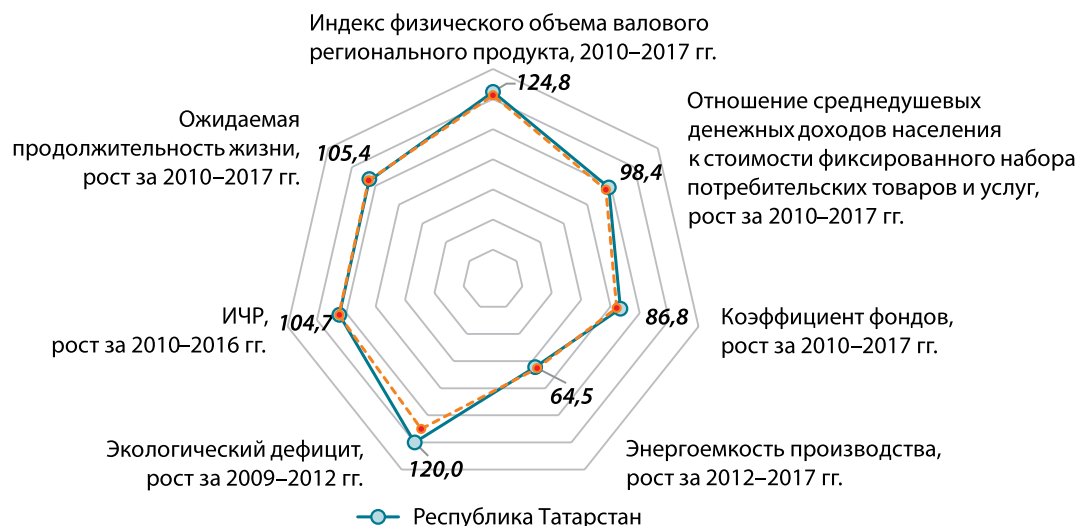


Рис. 5. Динамика индикаторов устойчивого роста Республики Татарстан
Fig. 5. Dynamics of the Republic of Tatarstan's sustainable growth indicators

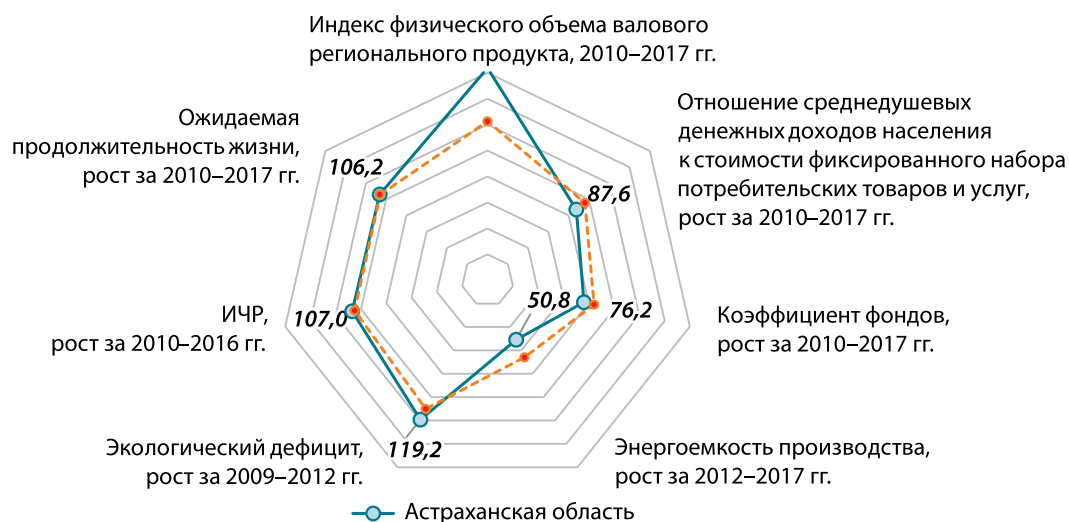


Рис. 6. Динамика индикаторов устойчивого роста Астраханской области
Fig. 6. Dynamics of Astrakhan oblast's sustainable growth indicators

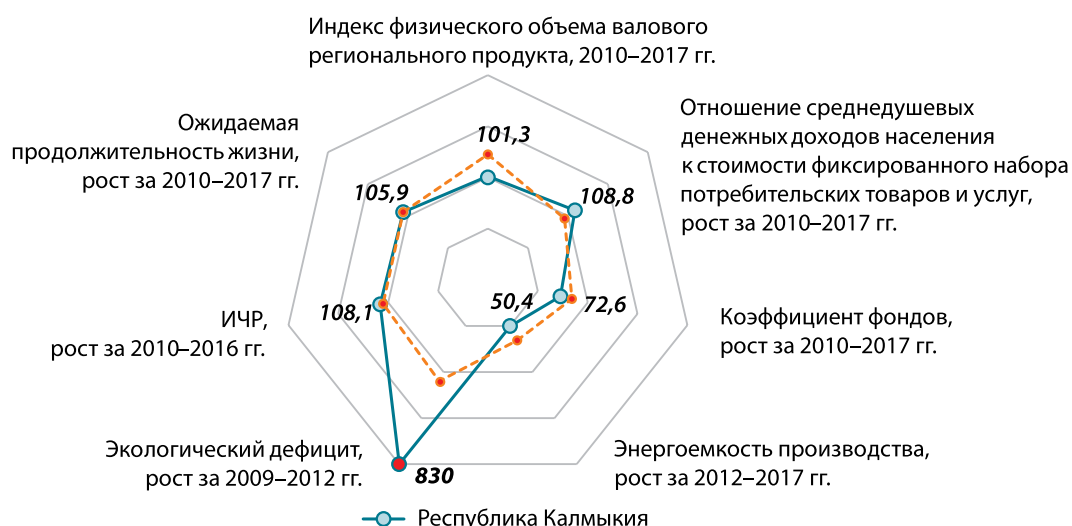


Рис. 7. Динамика индикаторов устойчивого роста Республики Калмыкия
Fig. 7. Dynamics of the Republic of Kalmykia's sustainable growth indicators

В табл. 2 приведены темпы роста индикаторов устойчивого развития за 8 лет (с 2010 по 2017 гг.). Для динамики ВРП использован индекс физического объема (ИФО ВРП) для того, чтобы исключить влияние ценового фактора.

Таблица 2 – Динамика индикаторов устойчивого развития регионов Поволжья
Table 2– Dynamics of sustainable development indicators for the Volga regions

Регион /территория	Индикаторы устойчивого развития регионов						
	Индекс физического объема валового регионального продукта, 2010–2017 гг.	Отношение среднедушевых денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг, рост за 2010–2017 гг.	Коэффициент фондов, рост за 2010–2017 гг.	Энергоемкость производства, рост за 2012–2017 гг.	Экологический дефицит, рост за 2009–2012 гг.	Индекс человеческого развития (ИЧР), рост за 2010–2016 гг.	Ожидаемая продолжительность жизни, рост за 2010–2017 гг.
Российская Федерация	119,6	96,6	92,7	69,4		101,1	105,5
В среднем по Поволжскому макрорегиону	122,5	96,0	84,2	65,8	110,0	105,1	105,8
Республика Калмыкия	101,3	108,8	72,6	50,4	83,0	108,1	105,9
Астраханская область	163,7	87,6	76,2	50,8	119,2	107,0	106,2
Волгоградская область	108,0	93,6	84,8	66,5	131,8	104,5	105,5
Республика Башкортостан	123,2	91,0	90,9	93,7	167,4	103,2	104,1
Республика Марий Эл	131,8	103,3	85,4	70,0	87,4	105,8	107,3
Республика Мордовия	139,5	95,1	89,7	58,3	63,2	105,3	105,9
Республика Татарстан	124,8	98,4	86,8	64,5	120,0	104,7	105,4
Удмуртская Республика	118,6	104,9	98,2	79,8	106,1	105,2	105,9
Чувашская Республика	113,8	93,3	82,1	73,3	89,9	103,8	106,1
Пермский край	119,5	93,5	81,6	53,5	67,2*	104,7	106,3
Кировская область	114,4	93,6	84,1	65,2	114,5*	105,1	106,6
Нижегородская область	126,9	105,8	104,4	62,9	108,7	105,2	107,3
Оренбургская область	111,1	94,9	97,6	65,4	133,2	103,3	104,3
Пензенская область	130,3	97,2	84,6	68,8	113,8	106,4	105,8
Самарская область	122,5	84,4	59,2	66,5	110,4	105,7	105,3
Саратовская область	124,6	94,8	86,0	72,7	97,8	104,1	105,8
Ульяновская область	120,8	94,4	78,7	69,6	111,5	104,6	105,5

Примечание. *Резерв.

Прежде всего, надо отметить, что в среднем регионы Поволжья показывают «правильную» динамику практически по всем факторам, за исключением немого ухудшившегося показателя уровня благосостояния населения – отношения доходов к фиксированному набору товаров и услуг. Также в «правильном» направлении изменялись индекс физического объема (ИФО) ВРП (рост), энергоемкость производства (снижение) и экологический резерв (рост).

Внутри макрорегиона картина неоднородная: больше всего прирост ИФО ВРП был в Астраханской области, Республике Мордовия, Республике Марий Эл, Пензенской и Нижегородской областях. К сожалению, учитывая общий низкий уровень ВРП на душу населения (кроме Республики Татарстан), высокие темпы роста ИФО ВРП в значительной степени объясняются эффектом низкой базы. Рост ИФО ВРП существенно ниже среднего по макрорегиону в Республике Калмыкия, Волгоградской, Оренбургской и Кировской областях.

По относительному показателю благосостояния – отношению доходов к стоимости фиксированного набора – наибольшее снижение произошло в Самарской и Астраханской областях, рост – в Нижегородской области (при исходно высоких значениях этого показателя), Удмуртской Республике и Республике Марий Эл (здесь также рост частично объясняется эффектом низкой базы).

Рост неравенства по доходам наблюдался в Нижегородской области, значительное снижение – в Самарской области.

Существенное снижение энергоемкости отмечено во всех регионах с 2010 по 2017 гг. Что касается показателя экологического дефицита, то значительный рост отмечен в Республике Калмыкия (более чем в 8 раз), Республике Башкортостан, Оренбургской и Волгоградской областях; снижение экологического дефицита – в Республике Мордовия, Республике Марий Эл, Чувашской Республике; снижение экологического резерва – в Пермском крае и рост резерва – в Кировской области. Почти все рассматриваемые регионы (за исключением Пермского края и Кировской области) продолжают оставаться в зоне экологического дефицита.

Сопоставимый рост индекса человеческого развития и ожидаемой продолжительности жизни во всех

регионах при исходных значениях индекса ниже среднероссийского уровня (кроме Республики Татарстан).

В результате анализа (динамический аспект) можно сделать вывод: Республика Татарстан и Нижегородская область показывают рост по всем компонентам при исходно высоких значениях, Республика Калмыкия демонстрирует наихудшую динамику при низкой базе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция устойчивого развития имеет долгосрочные целевые ориентиры, включающие не только экономический рост, но и увеличение человеческого и природного капитала. Результаты отдельных мер государственной политики в области повышения благосостояния населения, роста продолжительности его жизни, развития энергоэффективных технологий промышленного производства можно увидеть только в отдаленном будущем. Система индикаторов в отличие от интегрального показателя является предпочтительной для оценки результативности таких мер. Самая большая трудность при составлении такой системы – оценка экологической компоненты, поскольку существует множество методик, но нет признанной.

Регионы Поволжского макрорегиона являются хорошим примером, который показывает важность системы измерения, включающей экологическую компоненту, так как находятся в зоне экологического дефицита. Для этой группы регионов экономическое развитие (увеличение ВРП) положительно коррелирует с ростом энергоемкости производства, что отражает ресурсозатратный характер экономики региона. И наоборот, рост ВРП отрицательно коррелирует с экологическим резервом, что свидетельствует о негативном антропогенном воздействии и исчерпании возможности для восстановления ресурсной базы. Добавление новой оси измерения – экологической эффективности – поднимает вопрос о преобладании экстенсивных технологий производства регионального продукта и необходимости учета отрицательных экстерналий для окружающей среды в качестве «экологического штрафа» при сравнительной оценке устойчивого регионального развития. ■

Источники

- Бобылев С.Н., Григорьев Л.М. (ред.). (2018). Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2018 г. М.: Аналит. центр при Правительстве РФ.
- Бобылев С.Н., Зубаревич Н.В., Соловьева С.В., Власов Ю.С. (2011). Устойчивое развитие: методология и методики измерения. М.: Экономика.
- Бобылев С.Н., Кудрявцева О.В., Соловьева С.В., Ситкина К.С. (2018). Индикаторы экологически устойчивого развития: региональное измерение // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. № 2. С. 21–33.
- Бобылев С.Н., Порфирьев Б.Н. (2016). Устойчивое развитие крупнейших городов и мегаполисов: фактор экосистемных услуг // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. № 6. С. 3–21.

- Бобылев С.Н., Соловьева С.В., Палт М.В., Ховавко И.Ю. (2019). Индикаторы цифровой экономики в целях устойчивого развития для России // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. № 4. С. 24–41.
- Боев П.А., Буренко Д.Л. (ред.). (2016). Экологический след субъектов Российской Федерации. М.: WWF России.
- Гурьева М.А., Симарова И. С. (2016). Методические подходы к оценке развития экономического пространства: от устойчивости к «зеленой» экономике // Глобальный научный потенциал. № 10. С. 78–86.
- Козловская О.В. (ред.). (2003). Индикаторы устойчивого развития Томской области. Томск: СТТ.
- Канин Д.М., Парина Л.В., Львович И.Я. (2013). Информационные технологии как инструмент интеллигентизации управления устойчивым развитием территории // Информация и безопасность. Т. 16, № 1. С. 31–38.
- Квятковская И.Ю. (2009). Методологические основы поддержки принятия управленческих решений в информационном пространстве регионального кластера: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. Астрахань: АГТУ.
- Лукуянчикова Т.Л., Шалаев И.А. (2014). Система показателей комплексной оценки формирования инновационной среды регионов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. № 5–1. С. 85–95.
- Мамбетова Ф.А. (2012). Управление устойчивым развитием территории на основе организации мониторинга и комплексной оценки социально-экономического потенциала региона: теория, методология, практика: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. Махачкала: Ин-т информатики и проблем регион. упр. Кабардино-Балкарского науч. центра.
- Мингалева Ж.А., Оборин М.С. (2017). Формирование методологии исследования устойчивого развития территории // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. № 3. С. 3–24.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Шимук О.В. (2018). Разработка системы индикаторов оценки, анализа и мониторинга ресурсного потенциала региона // Финансы и кредит. Т. 24, № 3. С. 154–177.
- Старцева Ю.И. (2011). Совершенствование методических подходов к оценке и управлению устойчивостью развития территориальных эколого-экономических систем: дисс. ... канд. экон. наук. Новосибирск: Новосиб. нац. исслед. гос. ун-т. 2011.
- Тамбовцев В.Л., Шерешева М.Ю. (ред.). (2018). Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Татаркин А. (2013). Рыночная модель управления пространственным развитием Российской Федерации // Вестник института экономики РАН. № 1. С. 55–75.
- Ускова Т. (2019). Управление устойчивым развитием региона. Вологда: ИСЭРТ РАН.
- Allen J., Burns N., Garrett L., Haass R.N., Ikenberry J., Mahbubani K. ..., Walt S.M. (2020). How the world will look after the coronavirus pandemic. *Foreign Policy*, March 20. Retrieved from: <https://foreignpolicy.com/2020/03/20/world-order-after-coronavirus-pandemic/>.
- Caron P., Valette É., Wassenaar T., Coppens d'Eeckenbrugge G., Papazian V. (2017). *Living territories to transform the world*. Éditions Quæ.
- Floridi M., Pagni S., Falorni S., Luzzati T. (2011). An exercise in composite indicators construction: Assessing the sustainability of Italian regions. *Ecological Economics*, vol. 70, no. 8, pp. 1440–1447. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2011.03.003.
- Hosseini H.M., Kaneko S. (2011). Dynamic sustainability assessment of countries at the macro level: A principal component analysis. *Ecological Indicators*, vol. 11, no. 3, pp. 811–823.
- Jacobs R., Smith P., Goddard M. (2004). Measuring performance: An examination of composite performance indicators. *CHE Technical Paper Series 29*. The University of York.
- El-Masri S., Tipple G. (2002). Natural disaster, mitigation and sustainability: The case of developing countries. *International Planning Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 157–175. DOI: 10.1080/13563470220132236.
- Freudenberg M. (2003). Composite indicators of country performance. OECD Directorate for Science, Technology and Industry. *STI Working Paper 2003/16*. Retrieved from: https://www.itu.int/osg/spu/ni/wsisbridges/linked_docs/Background_papers/otherdocs/OECD_WP_2003_16.pdf.
- Lee D.R. (2005). Agricultural sustainability and technology adoption: Issues and policies for developing countries. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 87, no. 5, pp. 1325–1334.
- Lektuers A., Trusins J., Trusina I. (2010). A conceptual framework for dynamic modeling of sustainable development for local government in Latvia. *The 28th International System Dynamics Conference*.
- Mingaleva Z., Sheresheva M., Oborin M., Gvarliani T. (2017). Networking of small cities to gain sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 5, no. 1, pp. 140–156. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.1(12).
- Morén-Alegret R., Wladyka D. (2019). *International immigration, integration and sustainability in small towns and villages: Socio-territorial challenges in rural and semi-rural Europe*. Springer.
- Ness B., Urbel-Piirsalu E., Anderberg S., Olsson L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological Economics*, vol. 60, no. 3, pp. 498–508. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.07.023>.
- Rizzi P., Graziano P., Dallara A. (2018). A capacity approach to territorial resilience: The case of European regions. *The Annals of Regional Science*, vol. 60, no. 2, pp. 285–328. DOI: 10.1007/s00168-017-0854-1.
- Saisana M., Tarantola S. (2002). *State-of-the-art report on current methodologies and practices for composite indicator development*. Italy: EC-JRC.
- Samson M. (2009). *The impact of social transfers on growth, development, poverty and inequality in developing countries. Building Decent Societies*. London: Palgrave Macmillan. Pp. 122–150.
- Voghera A. (2004). Sustainability in territorial management. A European comparison. Scienze Regionali. *Italian Journal of Regional Science*, no. 1, pp. 109–123.

Информация об авторах

Лилия Аскарвна Валитова

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник лаборатории институционального анализа. МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет (119991, РФ, г. Москва, ул. Ленинские Горы, 1, стр. 46). E-mail: lvalit@gmail.com.

Марина Юрьевна Шерешева

Доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, директор Центра исследований сетевой экономики, заведующий лабораторией институционального анализа. МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет (119991, РФ, г. Москва, ул. Ленинские Горы, 1, стр. 46). E-mail: m.sheresheva@gmail.com.

Приложение. Корреляционная матрица индикаторов развития¹
Appendix. Correlation matrix of development indicators

Индикаторы регионального развития	Индикаторы регионального развития																
	ВРП ² на душу населения	Инвестиции в основной капитал на душу населения	Число малых предприятий на 10 тыс. чел.	Структура ВДС ³ , добыча полезных ископаемых	Обеспеченность собственными доходами на душу населения	Уровень безработицы по МОТ ⁴ , %	Отношение среднедушевых денежных доходов к фиксированному набору товаров и услуг	Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума	Коэффициент Джини	Коэффициент фондов	Ожидаемая продолжительность жизни	Заболееваемость на 1 тыс. чел.	Индекс человеческого развития (ИЧР)	Энергоемкость ВРП	Экологический след	Биоемкость	Экологический резерв/дефицит
ВРП на душу населения, руб.	1,00	0,98	0,03	0,75	0,95	-0,15	0,76	-0,26	0,46	0,50	0,03	0,50	0,44	-0,24	0,40	0,81	0,80
Инвестиции в основной капитал на душу населения, руб.		1,00	-0,08	0,66	0,70	-0,07	0,66	-0,21	0,40	0,44	-0,01	0,45	0,32	-0,25	0,29	0,55	0,55
Число малых предприятий на 10 тыс. чел.			1,00	-0,10	0,11	-0,51	0,29	-0,42	0,19	0,20	0,01	0,13	0,59	-0,26	0,33	-0,13	-0,14
Структура ВДС, добыча полезных ископаемых, %				1,00	0,77	-0,07	0,58	-0,11	0,41	0,43	-0,23	0,47	0,44	-0,09	0,37	0,62	0,61
Обеспеченность собственными доходами на душу населения, руб.					1,00	-0,26	0,79	-0,36	0,50	0,53	-0,21	0,49	0,48	-0,26	0,39	0,76	0,75
Уровень безработицы по МОТ, %						1,00	-0,47	0,76	-0,25	-0,26	0,25	-0,18	-0,55	0,12	-0,22	-0,05	-0,04
Отношение среднедушевых денежных доходов к фиксированному набору товаров и услуг							1,00	-0,72	0,77	0,79	0,01	0,39	0,70	-0,28	0,51	0,48	0,47
Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума, %								1,00	-0,49	-0,48	-0,06	-0,19	-0,64	0,13	-0,29	-0,07	-0,07
Коэффициент Джини, %									1,00	0,99	0,07	0,17	0,55	-0,22	0,35	0,25	0,24

¹ Коэффициенты корреляции Пирсона.

² Валовой региональный продукт.

³ Валовая добавленная стоимость.

⁴ Международная организация труда.

Индикаторы регионального развития	Индикаторы регионального развития															
	ВРП ² на душу населения	Инвестиции в основной капитал на душу населения	Число малых предприятий на 10 тыс. чел.	Структура ВДС ³ , добыча полезных ископаемых	Обеспеченность собственными доходами на душу населения	Уровень безработицы по МОТ ⁴ , %	Отношение среднедушевых денежных доходов к фиксированному набору товаров и услуг	Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума	Коэффициент Джини	Коэффициент фондов	Ожидаемая продолжительность жизни	Заболеваемость на 1 тыс. чел.	Индекс человеческого развития (ИЧР)	Энергоемкость ВРП	Экологический след	Биоемкость
Коэффициент фондов, %									1,00	0,08	0,19	0,57	-0,23	0,38	0,26	0,25
Ожидаемая продолжительность жизни, лет										1,00	-0,35	0,18	-0,27	0,03	-0,36	-0,37
Заболеваемость на 1 тыс. чел., чел.											1,00	0,28	0,09	0,22	0,57	0,57
Индекс человеческого развития (ИЧР)												1,00	-0,26	0,51	0,14	0,12
Энергоемкость ВРП, кг у.т./10 тыс. руб.													1,00	-0,14	-0,08	-0,08
Экологический след, гга на душу населения														1,00	0,05	0,02
Биоемкость, гга на душу населения															1,00	1,00
Экологический резерв/дефицит (+/-)																1,00

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-2

Dynamic aspect in territory sustainable development management: The case of the Volga macroregion

Lilia A. Valitova¹, Marina Yu. Sheresheva¹¹ Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia

Abstract. The paper assesses sustainable development dynamic aspects in territorial management. The relevance of the work is determined by the importance of territorial management based on the principles of sustainable development and the need to scrutinize the socio-environmental and economic potential of the territories in order to create conditions for the full use of available resources without compromising the quality of life of current and future generations. Methodologically, the study rests on the concept of sustainable development, resource theory of economic systems, the dynamic approach to management, and the methodology for constructing integrated indicators and systems of indicators. In the article, the methods of analysis, synthesis, systematization, statistical observation, etc. are applied. Having shown the advantages and disadvantages of integral indicators found in Russian and foreign studies, the authors focus on selecting official statistics data that adequately reflect the state of the economy, population health and welfare, as well as natural capital. An increase in the level of welfare and population social development, while maintaining environmental sustainability, is regarded as the criterion of sustainability. Addressing the case of the Volga macroregion, we characterize the current state of regional development and scrutinize the dynamic aspect, namely the long-term development trajectory of each of the 17 regions. The research analyzes the growth rates of sustainable development indicators for the period of 2010–2017. The study reveals significant differences in the dynamics across the regions. The Republic of Tatarstan and Nizhny Novgorod oblast demonstrate a positive trend in all the components at initially high values, while the Republic of Kalmykia shows the worst dynamics at low values. The authors conclude that the system of indicators is preferable to the integral indicator and the system for assessing the effectiveness of long-term measures of public policy and related management decisions.

Keywords: sustainable development; sustainability management; regional development; dynamic aspect; integral indicator; system of indicators; Volga regions.

JEL Classification: Q01, R58

Paper submitted: April 26, 2020

For citation: Valitova L.A., Sheresheva M.Yu. (2020). Dynamic aspect in territory sustainable development management: The case of the Volga macroregion. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 18–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-2.

References

- Bobylev S.N., Grigoryev L.M. (eds.). (2018). *Doklad o chelovecheskom razvitii v Rossiyskoy Federatsii za 2018 g.* [2018 Human Development Report of the Russian Federation]. Moscow: Analit. tsentr pri Pravitel'stve RF.
- Bobylev S.N., Zubarevich N.V., Solovyeva S.V., Vlasov Yu.S. (2011). *Ustoychivoe razvitie: metodologiya i metodiki izmereniya* [Sustainable development: Methodology and measurement techniques]. Moscow: Ekonomika.
- Bobylev S.N., Kudryavtseva O.V., Solovyeva S.V., Sitkina K.S. (2018). Indikatory ekologicheskoi ustoychivogo razvitiya: regional'noe izmerenie [Sustainable development indicators: Regional dimension]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 2, pp. 21–33.
- Bobylev S.N., Porfiryev B.N. (2016). Ustoychivoe razvitie krupneyshikh gorodov i megapolisov: faktor ekosistemnykh uslug [Sustainable development of largest cities and megalopolises: A factor of ecosystem services]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 6, pp. 3–21.
- Bobylev S.N., Solovyeva S.V., Palt M.V., Khovavko I.Yu. (2019). Indikatory tsifrovoy ekonomiki v tselyakh ustoychivogo razvitiya dlya Rossii [The digital economy indicators in the sustainable development goals for Russia]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 4, pp. 24–41.
- Boev P.A., Burenko D.L. (eds.). (2016). *Ekologicheskii sled sub'ektov Rossiyskoy Federatsii* [The ecological footprint of the constituent entities of the Russian Federation]. Moscow: WWF Rossii.
- Guryeva M.A., Simarova I.S. (2016). Metodicheskie podkhody k otsenke razvitiya ekonomicheskogo prostranstva: ot ustoychivosti k «zelenoy» ekonomike [Methodological approaches to assessing the development of the economic space: From sustainability to a green economy]. *Global'nyy nauchnyy potentsial – Global Scientific Potential*, no. 10, pp. 78–86.
- Kozlovskaya O.V. (ed.). (2003). *Indikatory ustoychivogo razvitiya Tomskoy oblasti* [Indicators of sustainable development of Tomsk oblast]. Tomsk: STT.
- Kanin D.M., Parinova L.V., L'vovich I.Ya. (2013). Informatsionnye tekhnologii kak instrumentariy intellektualizatsii upravleniya ustoychivym razvitiem territorii [Information technology as a tool of intellectualization sustainable development of territories]. *Informatsiya i bezopasnost' – Information and Security*, vol. 16, no. 1, pp. 31–38.
- Kvyatkovskaya I.Yu. (2009). *Metodologicheskie osnovy podderzhki prinyatiya upravlencheskikh resheniy v informatsionnom prostranstve regional'nogo klastera: avtoref. diss. d-ra ekon nauk* [Methodological foundations of supporting management decision-making in the information space of a regional cluster. Dr. econ. sci. diss.]. Astrakhan: ASTU.
- Luk'yanchikova T.L., Shalaev I.A. (2014). Sistema pokazateley kompleksnoy otsenki formirovaniya innovatsionnoy sredy regionov [The system of indicators for a comprehensive assessment of the formation of the innovative environment of the regions]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki – Izvestiya Tula State University. Economic and Legal Sciences*, no. 5–1, pp. 85–95.
- Mambetova F.A. (2012). *Upravlenie ustoychivym razvitiem territorii na osnove organizatsii monitoringa i kompleksnoy otsenki sotsial'no-ekonomicheskogo potentsiala regiona: teoriya, metodologiya, praktika: avtoref. diss. d-ra ekon nauk* [Management of sustainable development of the territory on the basis of monitoring and a comprehensive assessment of the socio-economic potential of the region: Theory, methodology, practice. Abstract of Dr. econ. sci. diss.]. Makhachkala: In-t informatiki i problem region. upr. Kabardino-Balkarskogo nauch. tsentra.
- Mingaleva Zh.A., Oborin M.S. (2017). Formirovanie metodologii issledovaniya ustoychivogo razvitiya territorii [Constructing research methodology for territorial sustainable development]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 3, pp. 3–24.
- Oborin M.S., Sheresheva M.Yu., Shimuk O.V. (2018). Razrabotka sistemy indikatorov otsenki, analiza i monitoringa resursnogo potentsiala regiona [Development of a system of indicators of assessment, analysis and monitoring of the resource potential of the region]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, vol. 24, no. 3, pp. 154–177.
- Startseva Yu.I. (2011). *Sovershenstvovanie metodicheskikh podkhodov k otsenke i upravleniyu ustoychivost'yu razvitiya territorial'nykh ekologoekonomicheskikh sistem: diss. kand. ekon. nauk* [Improving methodological approaches to assessing and managing the sustainability of the development of territorial environmental and economic systems]. Novosibirsk: Novosib. nats. issled. gos. un-t.
- Tambovtsev V.L., Sheresheva M.Yu. (eds.). (2018). *Ustoychivoe razvitie territoriy na osnove setevogo vzaimodeystviya malykh gorodov* [Sustainable development of territories on the basis of network interaction of small cities]. Moscow: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Tatarkin A. (2013). Rynoch'naya model' upravleniya prostranstvennym razvitiem Rossiyskoy Federatsii [Market model for managing the spatial development of the Russian Federation]. *Vestnik instituta ekonomiki RAN – The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 1, pp. 55–75.
- Uskova T. (2019). *Upravlenie ustoychivym razvitiem regiona* [Management of sustainable development of the region]. Vologda: ISEDТ of the RAS.
- Allen J., Burns N., Garrett L., Haass R.N., Ikenberry J., Mahubani K. ..., Walt S.M. (2020). How the world will look after the coronavirus pandemic. *Foreign Policy*, March 20. Retrieved from: <https://foreignpolicy.com/2020/03/20/world-order-after-coronavirus-pandemic/>.

- Caron P., Valette É., Wassenaar T., Coppens d'Eeckenbrugge G., Papazian V. (2017). *Living territories to transform the world*. Éditions Quæ.
- Floridi M., Pagni S., Falorni S., Luzzati T. (2011). An exercise in composite indicators construction: Assessing the sustainability of Italian regions. *Ecological Economics*, vol. 70, no. 8, pp. 1440–1447. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2011.03.003.
- Hosseini H.M., Kaneko S. (2011). Dynamic sustainability assessment of countries at the macro level: A principal component analysis. *Ecological Indicators*, vol. 11, no. 3, pp. 811–823.
- Jacobs R., Smith P., Goddard M. (2004). Measuring performance: An examination of composite performance indicators. *CHE Technical Paper Series 29*. The University of York.
- El-Masri S., Tipple G. (2002). Natural disaster, mitigation and sustainability: The case of developing countries. *International Planning Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 157–175. DOI: 10.1080/13563470220132236.
- Freudenberg M. (2003). Composite indicators of country performance. OECD Directorate for Science, Technology and Industry. *STI Working Paper 2003/16*. Retrieved from: https://www.itu.int/osg/spu/ni/wsisbridges/linked_docs/Background_papers/other-docs/OECD_WP_2003_16.pdf.
- Lee D.R. (2005). Agricultural sustainability and technology adoption: Issues and policies for developing countries. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 87, no. 5, pp. 1325–1334.
- Lektauers A., Trusins J., Trusina I. (2010). A conceptual framework for dynamic modeling of sustainable development for local government in Latvia. *The 28th International System Dynamics Conference*.
- Mingaleva Z., Sheresheva M., Oborin M., Gvarliani T. (2017). Networking of small cities to gain sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 5, no. 1, pp. 140–156. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.1(12).
- Morén-Alegret R., Wladyka D. (2019). *International immigration, integration and sustainability in small towns and villages: Socio-territorial challenges in rural and semi-rural Europe*. Springer.
- Ness B., Urbel-Piirsalu E., Anderberg S., Olsson L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological Economics*, vol. 60, no. 3, pp. 498–508. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.07.023>.
- OECD (2005). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. *OECD Statistics Working Paper*. Paris: OECD.
- Rizzi P., Graziano P., Dallara A. (2018). A capacity approach to territorial resilience: The case of European regions. *The Annals of Regional Science*, vol. 60, no. 2, pp. 285–328. DOI: 10.1007/s00168-017-0854-1.
- Saisana M., Tarantola S. (2002). *State-of-the-art report on current methodologies and practices for composite indicator development*. Italy: EC-JRC.
- Samson M. (2009). *The impact of social transfers on growth, development, poverty and inequality in developing countries. Building Decent Societies*. London: Palgrave Macmillan. Pp. 122–150.
- Voghera A. (2004). Sustainability in territorial management. A European comparison. Scienze Regionali. *Italian Journal of Regional Science*, no. 1, pp. 109–123.

Information about the authors

Lilia A. Valitova

Cand. Sc. (Econ.), Senior Researcher of Laboratory for Institutional Analysis. **Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics** (1/46 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russia). E-mail: lvalit@gmail.com.

Marina Yu. Sheresheva

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Applied Institutional Economics Dept., Director of the Research Centre for Network Economy, Head of the Laboratory for Institutional Analysis. **Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics** (1/46 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russia). E-mail: m.sheresheva@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-3

Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход

Н.В. Брадул¹, Э.М. Лебезова¹¹Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР

Аннотация. Внедрение государственной парадигмы «Smart Government» позволяет правительствам преобразовывать государства или отдельные регионы в интеллектуальные экосистемы, использующие новейшие технологии для улучшения качества муниципальных и государственных услуг, создания бизнес-среды для устойчивого развития экономики, а также для сокращения затрат и экономного потребления ресурсов. Отсутствие непротиворечивого понятийного аппарата теоретической платформы феномена Smart Government тормозит проведение дальнейших исследований в этой сфере. Статья посвящена решению проблемы неоднозначности понятия «Smart Government». Метод исследования – наукометрический анализ публикаций по проблеме формирования умного правительства как высшей формы электронного правительства, представленных в научных и аналитических изданиях за последние 20 лет. Проведен анализ ключевых определений, выявлены базовые характеристики феномена Smart Government, сформулировано авторское интегрированное определение термина «умное правительство». Методологическая база исследования строится на теории сетевого общества и концепции «общества знания». Показан рост научного интереса к исследуемой проблематике в период 2014–2019 гг. Выявлены авторы и консалтинговые компании, разрабатывающие модели перехода к смарт-управлению как на региональном, так и на государственном уровнях. Рассмотрена отраслевая и тематическая структура публикационного потока по данной теме, выявлена проблема неоднозначности определения Smart Government. На основе семантического метода авторами разработано собственное определение концепта «умное правительство», под которым понимается развитое электронное правительство, основанное на открытом управлении, интегрирующее физическую, цифровую, государственную и частную среды для пассивного и активного взаимодействия и сотрудничества с гражданами с целью устойчивого и гибкого развития предоставляемых услуг и возможностей. Методом структурно-логического анализа выделены пять составных элементов Smart Government: смарт-показатели, смарт-цели, смарт-решения, технологическая платформа, технологии. Данная работа может служить теоретической основой для создания методик перехода к умному правительству.

Ключевые слова: Smart Government; Smart Governance; умное управление; e-Government; электронное участие.

JEL Classification: H11, L88, O38

Дата поступления статьи: 1 марта 2020 г.

Ссылка для цитирования: Брадул Н.В., Лебезова Э.М. (2020). Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход // Управленец. Т. 11, № 3. С. 33–45. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-3.

ВВЕДЕНИЕ

Быстро развивающиеся интеллектуальные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) трансформируют все сферы, в том числе традиционные методы работы органов власти. Граждане ожидают от государства более совершенных электронных форматов предоставления государственных и муниципальных услуг, с одной стороны, и улучшения форм коммуникации с целью развития прямой демократии и народовластия, с другой стороны. Бизнес, в свою очередь, стремится выстраивать с государством взаимовыгодные отношения по эффективной и отлаженной модели «бизнес для бизнеса» (B2B). Инновационные технологии становятся нормой функционирования бизнеса и неотъемлемой частью жизни граждан, поэтому данные процессы рассматриваются как необратимые. В связи с этим многие государства проводят реформы, направленные на внедрение перспективных информационных технологий в работу правительств, иницируя различные про-

граммы преобразования электронного правительства в более совершенные формы, такие как Smart Government [Лебезова, 2019].

Smart Government (умное правительство, смарт-правительство) – стремительно развивающееся направление междисциплинарных исследований на стыке государственного управления, информатики, социологии, политологии и других дисциплин. Несмотря на то, что использовать термины «Smart Government» и «Smart Governance» исследователи начали уже в начале нового тысячелетия, в академической среде отсутствует единый непротиворечивый понятийный аппарат, описывающий этот феномен и его составляющие. Сейчас наблюдается новый всплеск научного и практического интереса к Smart Government. Связан он в значительной степени с появлением в 2015 г. концепции «Общество 5.0», или «умное общество» (Society 5.0, Super Smart Society), а также с бурно развивающимися технологиями умного города (Smart City)

и исследованиями современных процессов и моделей управления умным городом [Anthopoulos, Vakali, 2012; Chourabi et al., 2012].

Несмотря на значительный рост интереса ученых и экспертов к этому термину, единый подход к его пониманию не выработан. Расхождения в определениях вызваны новизной концепции smart, но тем не менее все они подчеркивают ее важность.

Для разработки практических рекомендаций по совершенствованию процессов бесконфликтного перехода от электронного к умному правительству необходимо уточнить понятийный аппарат и решить проблему неоднозначности определения Smart Government, что и является целью исследования. Данная цель обусловила решение следующих задач:

- провести анализ ключевых определений Smart Government;
- сформулировать авторское интегрированное определение термина «умное правительство»;
- на основе выявленных базовых тем для феномена Smart Government и сформулированного определения выделить основные элементы (слои) смарт-правительства.

ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

Термин «Smart Government» довольно часто используется в научных дискуссиях и исследованиях глобального феномена «Smart Society», описывающего социально-экономическую, политическую и культурную стратегию развития общества на основе широкой цифровизации всех сфер жизни. В более узкой сфере междисциплинарных исследований явления «Smart City» также распространено употребление термина «Smart Government». Однако в этой области термин «смарт-правительство» зачастую является просто синонимом сходных понятий: «электронное правительство» (e-Government) и «электронное управление» (e-Governance) [Alam, Ahmed, 2008; Dawes, 2008].

Такая неопределенность вызывает сомнения в уникальности термина, что создает трудности для исследований в данном направлении.

Согласно теории определения понятий [Кононюк, 2014, с. 91] корректной формой образования нового термина являются следующие виды его новизны: полностью или частично новое сочетание признаков; введение нового или замена части старых признаков новыми; новые типы связи и взаимодействия между признаками или новое качественное соотношение признаков. Таким образом, определение должно отражать некое новое свойство / качество объекта.

В этой связи при введении или уточнении нового термина перед исследователем стоит задача как можно шире рассмотреть свойства описываемого феномена, в том числе используя научные публикации.

Для решения этой задачи сделана подборка наиболее релевантной научной литературы по данной

тематике и проведен наукометрический анализ публикационного поля исследований.

Публикации выявлялись с помощью научной электронной библиотеки eLibrary (в основном русскоязычные), наукометрической базы данных SpringerLink (в основном немецкоязычные и англоязычные) и поисковой системы полнотекстных научных публикаций Google Scholar (все языки).

Сначала выборка формировалась на основе поискового запроса: «смарт-правительство» или «умное правительство». Система eLibrary по данному поисковому запросу выдала список всего из четырех публикаций, две из которых только опосредованно имеют отношение к рассматриваемой тематике. Сервис Google Scholar по тому же запросу дал выборку из семи публикаций с низкой релевантностью.

Исходя из полученных предварительных результатов, принято решение сфокусироваться на англоязычных и немецкоязычных научных публикациях с помощью выборки по поисковому запросу: «Smart Government» или «Smart Governance».

В итоге получены следующие результаты: Google Scholar дал список из 6 387 публикаций (85,7 %), SpringerLink – 854 публикаций (11,5 %), eLibrary – 212 публикаций (2,8 %). Всего было найдено 7 453 публикации. В процессе их анализа ставились следующие задачи:

- проследить динамику потока публикаций;
- выявить авторов и организации, которые ведут исследования по вопросам Smart Government;
- определить отраслевую структуру потока публикаций, т. е. отрасли знания, в рамках которых исследуется проблема;
- проанализировать тематическую структуру публикаций, т. е. наиболее актуальные вопросы в области Smart Government, стоящие перед исследователями в настоящее время;
- изучить контекст самых цитируемых публикаций для выявления определений и уникальных характеристик феномена Smart Government.

Более глубокий анализ публикаций по годам обнаружил стабильную тенденцию роста научного интереса к рассматриваемой проблематике. На рис. 1 видно, что количество источников, например, по выдаче Google Scholar, выросло с 423 публикаций в 2014 г. до 1 880 публикаций в 2019 г.

Анализ авторской структуры потока публикаций показывает, что к проблеме Smart Government обращался широкий круг ученых и исследователей. В первую очередь необходимо выделить самые цитируемые работы зарубежных авторов [Bell, 2017; Willke, 2007; Guenduez, 2017; Schedler, 2018; Kliksberg, 2000; Rubel, 2014; von Lucke, 2016; Gil-Garcia, Zhang, Puron-Cid, 2016; Mellouli, Luna-Leyes, Zhang, 2014; Awoloye, Ojuloge, Ilori, 2014; Roberts, Grover, 2012a,b; Scholl, Scholl, 2014; и др.]

В России серьезным анализом данной тематики занимается небольшое количество авторов, при этом их

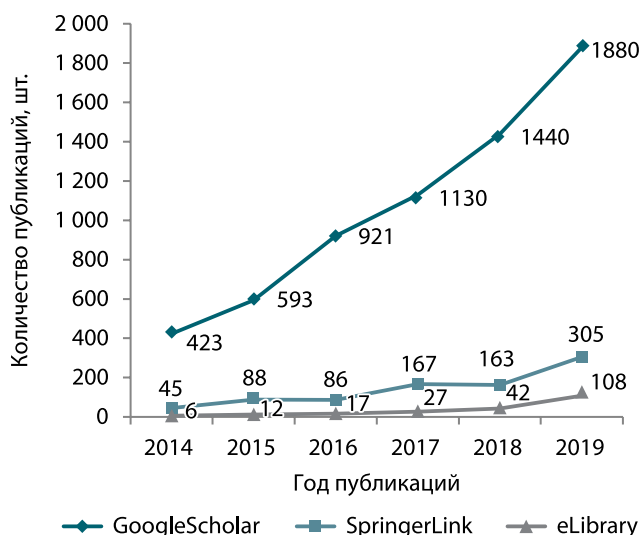


Рис. 1. Результаты поиска по запросу «Smart Government» или «Smart Governance»
Fig. 1. Search results for the query "Smart Government" or "Smart Governance"

труды в основном посвящены необходимости модернизации правительства в условиях растущего технологического прогресса и ИКТ. З.В. Архипова [2016] рассматривает мотивы перехода к концепции «цифрового правительства», Г.В. Клименков [2017] касается вопросов необходимости смены социально-политического и социально-экономического устройства общества через государственную программу «Умное управление, умное правительство», А.В. Чугунов [2018] предлагает модели электронного управления «умным городом», А.А. Косоруков [2017] изучает механизмы повышения открытости правительств и их ориентацию на конечного потребителя.

Перечисленные исследователи представляют различные организации и работают в рамках разнообразных тематических направлений. Анализ их работ показал, что существует четыре основные группы авторов, использующих термины «умное управление» (Smart Governance) и «умное правительство» (Smart Government):

- аналитики и исследователи e-Governance, e-Participation, Open Government;
- ученые, работы которых посвящены глобальным институциональным и цифровым трансформациям современного общества;
- разработчики и эксперты, имплементирующие конкретные проекты Smart City, такие как системы цифровой идентификации и бесшовные государственные услуги, системы ЖКХ, здравоохранения и др.;
- эксперты глобальных международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, Всемирный банк) и консалтинговых компаний (Bloomberg, Gartner, PwC, BCG и др.).

Анализ выборки публикаций по признаку автора и научного коллектива позволяет говорить о широком круге организаций, ведущих исследования в области Smart Government.

Внутренними инструментами системы eLibrary проанализирована междисциплинарная конвергенция термина. В тематической структуре публикаций выявлено пять основных тематических рубрик: «Экономика. Экономические науки», «Политика. Политические науки», «Автоматика. Вычислительная техника», «Государство и право. Юридические науки», «Народное образование. Педагогика» (табл. 1). Всего контекст «Smart Government» использовался в 20 различных рубриках. Можно сделать вывод о широком интересе исследователей разных научных направлений к данной тематике, что подтверждает широкую междисциплинарность исследуемой темы.

Таблица 1 – Тематические рубрики потока публикаций «Smart Government»
Table 1 – Subject headings of the "Smart Government" publications flow

Тематическая рубрика	Количество статей/доля, %
Экономика. Экономические науки	47/26,86
Политика. Политические науки	25/14,29
Автоматика. Вычислительная техника	18/10,29
Государство и право. Юридические науки	15/8,57
Народное образование. Педагогика	15/8,57
Кибернетика	9/5,14
Информатика	8/4,57
Социология	8/4,57
Строительство. Архитектура	7/4,00
Философия	5/2,86
Организация и управление	4/2,29
Массовая коммуникация. Журналистика. Средства массовой информации	4/2,29
Охрана окружающей среды. Экология человека	2/1,14
Транспорт	2/1,14
Математика	1/0,57
Медицина и здравоохранение	1/0,57
Культура. Культурология	1/0,57
Жилищно-коммунальное хозяйство. Домоводство. Бытовое обслуживание	1/0,57
Биология	1/0,57
Энергетика	1/0,57

Анализ ключевых слов, встречающихся в публикациях системы eLibrary как минимум трижды, выявил два основных направления научных интересов исследователей: публичное управление (e-Government, цифровая экономика, стратегическое планирование, умное управление, народовластие) и ИКТ (internet of things, information technologies, искусственный интеллект, экспертные системы, геоинформационный сервис, распознавание образов, networking, облачные технологии, Smart City).

Большинство авторов подчеркивают тесную связь между развитием ИКТ и эволюционированием элек-

тронного правительства в умное. Быстроразвивающиеся информационные технологии, по их мнению, выступают триггером для трансформации традиционных методов работы государства и оказания государственных услуг. Особенно часто в исследуемых публикациях упоминались следующие технологические решения: большие данные (Big Data), квантовые вычисления, виртуальная и дополненная реальность, Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (AI), наука о данных (Data Science), открытые данные (Open Data), алгоритмическая экономика, блокчейн, программный интерфейс приложений (API).

Для полнотекстового исследования контента из первичного пула источников выделено 50 работ. Принцип сужения числа работ и выделения наиболее важных источников основывался на отборе самых цитируемых работ (indegree) в списке Google Scholar, отсортированном по релевантности. В результате в итоговую выборку попали 30 работ. Далее после сортировки первичного пула по дате для выявления новейших исследований и тенденций добавлены еще 4 работы за 2019 г. (выбраны экспертным методом путем анализа названий, ключевых слов, аннотаций). Также в итоговую выборку попали 8 наиболее релевантных материалов российских исследователей смарт-общества и смарт-правительства. После предварительного анализа контента список был расширен еще восемью источниками, не вошедшими в массив, но имеющими высокие показатели цитируемости внутри контента формируемой выборки.

В процессе изучения контента отобранных полнотекстовых исследований стало понятно, что термин «умное правительство» (Smart Government) в настоящее время зачастую заменяется термином «электронное правительство» (e-Government), особенно это распространено в русскоязычной научной среде. Некоторые исследователи считают, что определения «умное правительство» и «электронное правительство» фактически являются синонимами и употребляются в зависимости от объекта исследования. В статьях, посвященных исследованию явления «умный город», используется термин Smart Government, а в текстах, рассматривающих трансформацию го-

сударственного и муниципального управления, – e-Government [Кабанов, Чугунов, 2018].

В некоторых работах Smart Government интерпретируется на основе классического определения e-Government с акцентом на отдельные характеристики или путем добавления новых характеристик, присущих Smart City. В этом случае определение сводится к формуле: Smart Government = E-Government + Smart City.

Поэтому вполне закономерно, что наиболее часто встречающиеся определения являются развитием основной темы традиционного электронного правительства – расширения участия граждан в получении гражданских услуг посредством цифровизации и самообслуживания в Интернете. Однако многие авторы придают понятию «смарт-правительство» принципиально новый, уникальный контекст.

В табл. 2 представлены 17 разных определений термина «Smart Government», данных зарубежными и российскими авторами, а также ведущими международными консалтинговыми компаниями за период с 2000 по 2019 г. Определения в таблице выстроены в хронологическом порядке, выделены основные темы, которые отнесены к одной из четырех глобальных сфер: повышение эффективности организационно-управленческих решений (O); использование инновационных информационно-коммуникационных технологий (T); расширение возможностей и форм предоставления публичных услуг (Y) и вовлечение граждан в процессы управления и принятия решений (B).

Необходимо отметить, что концепция Smart Government появилась в 2000 г., когда было разработано видение того, что новые формы ИКТ и социального творчества будут определять концепцию smart-общества [Coe, Paquet, Roy, 2010]. В табл. 2 приведено одно из ранних определений Б. Кликсберга [Kliksberg, 2000], которое фокусируется на повышении эффективности управления в предоставлении государственных услуг.

Действительно, термин «смарт-правительство» сначала использовался для обозначения того, как правительства осознают свою ключевую роль в обществе и получают эффективные результаты, адаптируя соответствующие управленческие механизмы.

Таблица 2 – Содержание понятия «Smart Government»
Table 2 – Interpretation of the term «Smart Government»

Определение	Основная тема	Сфера
Стратегическая роль правительства в обществе и развитие управленческого потенциала, который усиливает эффективность (например, внутригосударственная координация, децентрализация, расширение участия и обновление организационных структур [Kliksberg, 2000])	Расширение стратегической роли и развитие управленческого потенциала правительства	O
Smart Governance – это обозначение комплекса принципов, факторов и возможностей, которые представляют собой специфическую форму управления, способного справиться с условиями и вызовами перехода к обществу знаний [Willke, 2007]	Возможность реорганизации формального демократического управления в умное управление	O
Расширение возможностей правительства по решению городских проблем за счет использования комплексных информационных технологий [Gil-Garcia, Pardo, Aldama-Nalda, 2013]	Расширение возможностей правительства за счет использования экосистем	T

Окончание табл. 2
Table 2 (concluded)

Определение	Основная тема	Сфера
Реализация набора бизнес-процессов и базовых возможностей информационных технологий, обеспечивающих беспрепятственный обмен информацией между государственными органами [Awoloye, Ojuloje, Ilori, 2014]	Расширение возможностей межведомственного доступа к информации и обмена ею	О
Две тенденции Open Data и Big Data вместе с «более широким использованием информационных технологий называют умным правительством или разумным правительством» [Mellouli, Luna-Leyes, Zhang, 2014]	Способность более широко использовать инновационные информационные технологии	Т
Благодаря межведомственному сотрудничеству «достижения открытого правительства доступны для любого уровня «умного правительства», включая безопасные умные и цифровые города» [Jimenez, Solanas, Falcone, 2014]	Возможность построения открытого правительства с использованием межведомственного сотрудничества	О
«Умное правительство» представляет собой «реализацию комплекса бизнес-процессов, поддерживаемых информационными технологиями, которые позволяют информации беспрепятственно протекать между государственными учреждениями и программами и обладают интуитивно понятным интерфейсом для предоставления высококачественного обслуживания гражданам по всем государственным программам, во всех областях деятельности государства» [Rubel, 2014]	Возможности интуитивного предоставления качественных городских услуг через непрерывные информационные потоки	У
В первую очередь открытые данные (Open Data) способствуют переходу от электронного правительства к умному правительству [Harsh, Ichalkaranje, 2015]	Возможность использования ранее закрытых данных улучшает открытость правительств	В
Умное правительство – адаптивная эволюция электронного правительства в ответ на быстрые цифровые технологические изменения в инновационных механизмах, благодаря которым правительство может добиться лучшего вовлечения граждан, мониторинга и взаимодействия [Gil-Garcia, Zhang, Puron-Cid, 2016]	Расширение возможностей взаимодействия правительства с гражданами для совместного создания государственных услуг	В
Необходимы смена социально-политического и социально-экономического устройства общества и программа «Умное управление, умное правительство», основанная на использовании систем адаптивного управления, систем ситуационного управления на базе логико-лингвистических моделей [Клименков, 2017]	Возможность использования систем адаптивного управления, систем ситуационного управления на базе логико-лингвистических моделей	У
Использование Интернета и цифровых технологий создает прогрессивное партнерство между государством и публичной сферой (government-public partnership), укрепление государственных институтов и интеграцию всех секторов общества [Bell, 2017]	Способность создавать прогрессивное партнерство между государством и публичной сферой	В
Smart Governance – это повышение эффективности, лидерства в сообществе, мобильная работа и постоянное совершенствование благодаря инновациям [Holgate, 2017]	Совершенствование управления благодаря инновациям	О
Два пути достижения смарт-правительства: расширение традиционных электронных правительств через Правительство 2.0 и следующее поколение правительств через сочетание Правительства 2.0 и умных городов на основе IoT. [AlEnezi, Almeraj, Manuel, 2018]	Возможность использования IoT для вовлечения общественности в работу открытого правительства	В
Смарт-правительство в ключевых областях своей деятельности применяет технологии искусственного интеллекта с поддержкой интернета вещей в основном для повышения эффективности управления и качества жизни граждан [Chatterjee, Kar, Gupta, 2018]	Возможность использования AI и IoT для повышения эффективности управления и качества жизни граждан	Т
Смарт-правительство имеет много возможностей для развития в области новых моделей управления для государственных служб («бизнес-модели») и в области поведенческих наук. То, что в частном секторе известно как «понимание клиентов», может сыграть в будущем важную роль как «понимание граждан» [Schedler, 2018]	Способность использовать новые модели предоставления услуг, основанных на поведенческом анализе данных	Т
Смарт-правительство несет в себе возможности выработки тех или иных решений на основе анализа определенных данных, т. е. появляются перспективы создания кибербюрократической системы с минимизацией человеческого фактора и большей автоматизацией и интеллектуализацией управленческого процесса [Маковейчук, 2018]	Возможность оптимизировать государственный аппарат, существенно сократив роль человеческого фактора в процессе реализации государственных услуг	Т
Правительства начинают принимать концепцию перехода электронного правительства на качественно новый уровень, реализуя все имеющиеся возможности для улучшения услуг, для предоставления интегрированного бесшовного опыта обслуживания, взаимодействия с гражданами, совместной разработки политики и внедрения решений для благосостояния общества в целом [Чистилина, 2019]	Способность предоставления интегрированного бесшовного обслуживания и взаимодействия с гражданами	У

О Организационно-управленческие аспекты Т Инновационные технологии У Предоставление услуг В Вовлечение граждан

В работе [Willke, 2007] описаны специфические особенности управления в обществе, основанном на знании. Автор считает, что каждая историческая эпоха порождает собственную, соответствующую ей форму управления. Такой формой для эпохи общества знания, по его мнению, является Smart Governance. Цель Smart Governance – «реформация государственного управления с сохранением основных достижений цивилизационного характера, принципов рыночной экономики и демократии» [Willke, 2007].

В табл. 2 также представлены более поздние определения термина, раскрывающие такие стороны смарт-правительства, как улучшение обслуживания граждан [Rubel, 2014], прозрачности правительства [AlEnezi, Almeraj, Manuel, 2018] и межведомственного сотрудничества [Scholl, 2014]. Большинство определений умного правительства указывает на различные аспекты возможностей правительства через реформирование государственного управления и сложный процесс цифровизации услуг. В работе [Reddick, 2005] правительство, способное отказаться от бюрократического подхода в пользу ориентированности на граждан в предоставлении бесшовных интегрированных услуг (с точки зрения доступности, удобства и гибкости), миную рамки программ, сфер и юрисдикций, считается «умным правительством». Разработка услуг, по мнению автора, должна быть напрямую связана с потребностями пользователей и их поведением, а не с требованиями государства.

Развитие умного правительства тесно связано с использованием AI технологий, которые опираются на Big Data, зачастую собираемые через IoT [Kankanhalli, Charalabidis, Mellouli, 2019].

Необходимо отметить, что на интеллектуальных и интегрированных технологиях фокусируется достаточно широкий диапазон определений [Scholl, Scholl, 2014; Zhang, Luna-Reyes, Mellouli, 2014]. Некоторые авторы делают акцент на сетевое правительство и административные действия, которые стали возможны благодаря этим технологиям [von Lucke, 2016], на управление инновациями [Nam, Pardo, 2011] и на новые модели предоставления услуг, основанных на поведенческом анализе данных [Schedler, 2018].

Как отмечают многие авторы, начиная с 2010 г. наблюдаются две важные тенденции, влияющие на весь комплекс государственного управления. Это, во-первых, создание открытых правительств и, во-вторых, накопление огромных объемов открытых данных.

Правительства всего мира начали движение к открытости данных в более простом формате, пригодном для повторного использования на основе открытых (free) лицензий. Уже сегодня многие страны имеют специализированные порталы для совместного использования данных в открытых форматах, которые часто называют «порталами открытых данных» (рис. 2), что является важной смарт-инициативой.

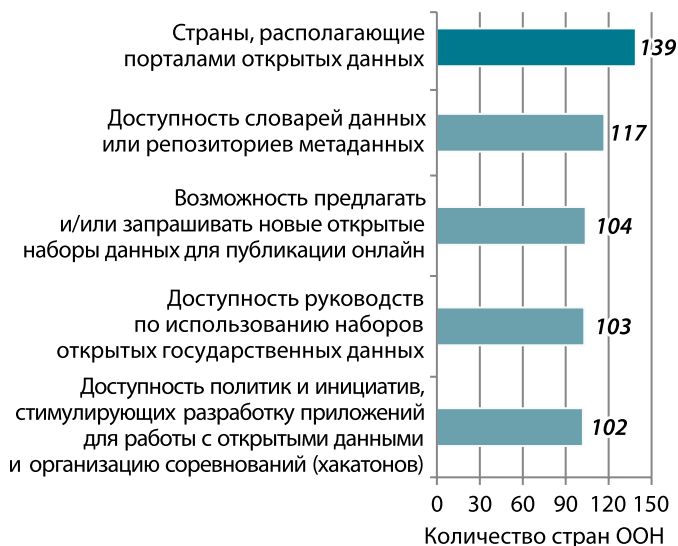


Рис. 2. Функциональность порталов открытой государственной информации, 2018 г.¹
Fig. 2. Functionality of Open Government Information Portals, 2018

Как показано на рис. 2, число стран, располагающих порталами открытых данных, к 2018 г. достигло 139, или 72 % от числа государств-участников ООН. На рисунке видно, что многие страны предоставляют инструкции по использованию комплексных наборов данных и навигации в них, стимулируют пользователей направлять запросы на новые наборы данных, организуют хакатоны и поощряют использование открытой государственной информации при создании онлайн-приложений.

Помимо открытой публикации данных государства начинают понимать пользу от многократного использования своих собственных данных. Успешное применение повторного использования данных в Дании (за счет систематического использования геопространственных данных) повысило уровень городского планирования, а в Мехико способствовало разработке решений по снижению загрязнения воздуха. Общая приверженность стран использованию открытых данных для продвижения смарт-инициатив подтверждена подписанием в 2015 г. Хартии об открытых данных².

С другой стороны, повсеместное распространение технологий способствует созданию огромных объемов данных, которые могут помочь лучше понять сложные социальные проблемы, а также улучшить отношения правительства с гражданами, частными организациями, НКО и другими правительствами. В статье [Mellouli, Luna-Reyes, Zhang, 2014] обе эти тенденции вместе с более широким использованием инновационных технологий названы умным правительством.

¹Источник: исследование ООН «Электронное правительство–2018. Применение электронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества». URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

²International open data charter. URL: <https://opendatacharter.net/principles/>

Эти и другие эксперты считают смарт-правительство трендом, которому будут следовать правительства в течение следующих 10 лет.

Е.В. Чистилина [2019], описывая смарт-правительство, говорит о его способности предоставлять интегрированное бесшовное обслуживание. В основе такой интеграции лежит инфраструктура данных, которая может быть централизованной или децентрализованной и строится на базе двух основных компонентов. Первый компонент касается повторного использования данных, уже собранных с граждан. Второй связан с применением программных интерфейсов приложений (API) в качестве основного компонента инфраструктуры данных государственного сектора. При помощи такого подхода государственные органы могут проще получать данные (принцип разового предоставления данных) и ограничивать число запросов к пользователям. Граждане, в свою очередь, имеют право модифицировать и/или удалять свои данные и быть информированными о том, как и где их данные используются, в соответствии с нормативными актами в области защиты данных. Движение в сторону информационных систем на базе API может значительно повысить эффективность бизнес-операций и устранить дублирование данных.

В нескольких странах API используются для укрепления государственных платформ и превращения их в полностью интегрированные системы, работающие по принципу единого окна [Aherne, 2017]. Хорошим примером может служить внедренная в Эстонии информационная платформа X-Road¹, представляющая собой сеть защищенного межведомственного обмена данными, в которую плавно интегрируются различные государственные порталы и приложения, а также частный сектор. X-Road позволяет оказывать 99 % государственных услуг онлайн и ежегодно обрабатывает в среднем 500 млн запросов. Система была успешно внедрена в Финляндии, Азербайджане и Намибии, а также на Фарерских островах. Кроме того, между Эстонией и Финляндией был налажен межгосударственный обмен данными, что делает X-Road первой межгосударственной платформой обмена данными.

Использование публичных или так называемых открытых API также может стимулировать бизнес и гражданское общество на разработку новых услуг в областях, находящихся не в прямой компетенции смарт-правительства.

Еще одним важным свойством смарт-правительства, как утверждают Н. Робертс и В. Гровер [Roberts, Grover, 2012a], является его способность внедрять новые цифровые технологии как отклик на постоянные изменения в средах, в которых оно функционирует, четко понимая потребности граждан и отвечая на эти условия требования и ситуации оперативно и эффективно.

¹ Republic of Estonia (2017). Data Exchange Layer X-Road. URL: <https://www.ria.ee/en/x-road.html>.

но. В этом смысле, по мнению авторов, понятие «быть умным» оказывается сродни понятию «гибкость к клиенту», относящемуся к динамическим возможностям организации и имеющему решающее значение в клиентоориентированной среде обслуживания [Roberts, Grover, 2012b]. То, что известно в частном секторе как «понимание клиентов», можно интерпретировать как «понимание граждан» в смарт-правительстве.

В исследовании электронного правительства понятие «быть умным» также сравнивается с конструктом гибкости и оперативности к запросам клиентов с помощью анализа больших данных [Chatfield, Reddick, 2017]. Результаты их тематического исследования показывают, что гибкое правительство с поддержкой Big Data может сделать обоснованное и разумное принятие решений «ближе к делу», где фактически предоставляются государственные услуги – «ближе к клиенту» [Malone, 1997], что позволяет правительству гибко и адаптивно реагировать на потребности граждан. А. Гуендуез, Т. Меттлер и К. Шедлер определяют «умное правительство» как эпоху больших данных и персонализированных алгоритмов для расширения прав и возможностей граждан, а также для реализации активного участия граждан в государственном управлении [Guenduez, Mettler, Schedler, 2017].

В большинстве публикаций отдельно выделяется роль и значение организации электронного (и не электронного) взаимодействия власти с гражданами, т.е. явно или неявно используется концепция e-Participation. Наиболее характерной публикацией такого типа является статья Дж. Белла, главного редактора популярного экспертного ресурса SmartCity Press. В статье, озаглавленной «Smart Governance for Smart Cities» говорится о прогрессивном партнерстве между государством и публичной сферой (government – public partnership) и интеграции всех секторов общества [Bell, 2017].

Х. Шулл и М. Шулл [Scholl, Scholl, 2014] продвигают, в свою очередь, концепцию умного, открытого и основанного на широком участии общества правительства XXI в. Авторы видят смарт-правительство вездесущим, симметрично разделяемым и оперативно действующим на основе данных, накапливаемых с помощью современных информационных технологий (табл. 2) и обеспечивающих демократическое самоуправление общества. Развитие термина «Smart Government», по их мнению, относится к попытке правительств справиться со сложной, неопределенной средой и достичь устойчивости за счет использования интеллектуальных технологий, которые действуют как проводники инноваций, устойчивого развития, конкурентоспособности и жизнеспособности.

Термин «Smart Government» наиболее полно использован в публикации [Gil-Garcia, Zhang, Puro-Cid, 2016], в которой приводится подробный список аспектов, определяющих «smart» в правительстве.

Авторы выделяют 14 компонентов «умного управления» в правительстве: интеграцию, инновации, ориентированность на данные, ориентированность на граждан, гибкость, творчество, действенность, эффективность, равенство, предприимчивость, вовлеченность граждан, открытость, устойчивость и цифровую грамотность. Такая развернутая структура помогает избежать упрощенного подхода к выбору ориентиров для реализации соответствующих инициатив на пути к смарт-правительству. По мнению авторов, каждая инициатива, направленная на одно или несколько из этих измерений, делает шаг к «умному правительству».

Существует отдельное направление исследований, связанное с деятельностью глобальных консалтинговых компаний и международных организаций (ООН, Всемирный Банк, Gartner, IDC, PwC и др.), делающих особый акцент на возрастании роли знания и реорганизации демократического управления в обществе.

Ярким представителем данного направления является международная консалтинговая компания Gartner, регулярно публикующая исследования, связанные с развитием концепции умного управления. В 2013 г. Gartner издала отчет, посвященный уровням зрелости умного правительства и тенденциям развития технологий Smart Government. В табл. 2 представлено определение из этого отчета. В 2017 г. подготовлены еще два отчета близкой тематики: «Hype Cycle for Digital Government Technology» и «Hype Cycle for Smart City Technologies and Solutions», в которых рассмотрены конкретные задачи цифровизации государственного управления.

Смарт-правительство, описанное другой консалтинговой компанией IDC [Rubel, 2014], обладает следующими основными свойствами: деятельность правительства направляется гражданами; на основе научного подхода правительство осуществляет выполнение государственных функций и обслуживание граждан по всем направлениям их жизни; правительство постоянно находится на связи с гражданами (рис. 3).

Таким образом, обзор публикаций показал, что термин «смарт-правительство», использующийся в академической среде и экспертном сообществе, имеет многочисленные определения и затрагивает разнообразные сферы государственных интересов. Однако ни одно из определений на сегодняшний день не получило широкого распространения, поэтому термин не приобрел устойчивую специфику и уникальный контекст.

На основе выявленных характеристик и определений термина Smart Government дадим собственное интегрированное определение смарт-правительства как платформы для устойчивого и гибкого развития, основанной на открытом управлении и активном участии всех граждан в государственных процессах.

Деятельность правительства направляется гражданами	<ul style="list-style-type: none"> Использует разнообразные технологические решения для обмена данными, генерации идей, онлайн-общений, укрепления сотрудничества и реализации обратной связи в диалогах с гражданами через Интернет, интерактивные радио, ТВ и др.; Помимо общедоступного предоставления информации о своей деятельности предоставляет информацию в соответствии с потребностями каждого гражданина
Правительство действует на основе научного подхода	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает все государственные структуры современным аналитическим инструментарием бизнес-анализа и когнитивных вычислений; Использует научный подход для принятия решений, основанных на фактах, и для расширения подотчетности за счет предоставления всем лицам, принимающим решения, нужной информации в нужное время в нужном месте
Правительство постоянно находится на связи с гражданами	<ul style="list-style-type: none"> Создает механизмы обратной связи с гражданами, проводит мониторинг, анализирует предпочтения граждан в выборе каналов доступа к государственным услугам; Информирование граждан о проверенных на практике передовых методах их обслуживания онлайн, по телефону, лично и через обычную почту; Проводит опросы граждан на предмет их удовлетворенности предоставлением услуг

Рис. 3. Основные свойства смарт-правительства, по мнению компании IDC
Fig. 3. Key features of Smart Government according to IDC

Смарт-правительство – это развитое электронное правительство, основанное на открытом управлении, которое использует возможности, предоставляемые ИКТ, соединяя и интегрируя физическую, цифровую, государственную и частную среды для пассивного и активного взаимодействия и сотрудничества с гражданами с целью лучшего понимания их потребностей и творческого, эффективного и гибкого предоставления услуг в любом месте и в любое время, в том числе предиктивно.

Опираясь на основные положения метода структурно-логического анализа (вычленение из рассматриваемого контекста элементов, их классификация и установление связей / отношений между ними), выделим основные компоненты «Smart Government»: смарт-характеристики (показатели, которые позволят измерять «smart»), смарт-цели рассматриваемого явления, смарт-решения (решения для поддержки смарт-целей), технологическая платформа (интеграция технологий с целями), технологии. Представление этих компонентов показано на рис. 4.

Выделенные уровни могут служить теоретической основой для корректировки дальнейших научных изысканий, проводимых в сфере формирования ум-



Рис. 4. Пять уровней смарт-правительства

Fig. 4. Five levels of Smart Government

ного правительства, таких как построение институциональной модели Smart Government, создание методики перехода к умному правительству на базе одного из возможных уровней развития электронного правительства и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что в процессе развития электронного правительства постоянно усиливается социальная составляющая, традиционные модели электронного правительства с трудом реализуют социальные запросы общества. Поэтому эволюционный переход от электронного правительства к умному правительству, в котором социальная составляющая является наивысшим приоритетом, представляется закономерным.

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Стратегическая цель Smart Government – полномасштабная цифровизация управленческих механизмов, практики производства и оказания государственных услуг на основе применения инфраструктуры совместного использования и равноправного участия

граждан во всех процессах управления. «Умное правительство» как неотъемлемая часть «умного общества» будет во многом определять дальнейшее мировое развитие.

2. Анализ публикационного потока, сделанный в данном исследовании, не выявил четких характеристик и специфических отличий в определениях Smart Government и e-Government. Расхождения в определениях, данных мировыми аналитиками и учеными, вызваны новизной концепции. Подчеркивается ее важность для достижения следующего уровня зрелости электронного правительства.

3. Для совершенствования теоретической основы проведения дальнейших исследований автором статьи сформулировано интегрированное определение термина «Smart Government» и выделены пять его компонентов (слоев), отражающих не только технологический, но и политический, социально-экономический и культурный контекст рассматриваемого феномена. По мнению автора, интеграция этих элементов позволит «умному» управлению реализоваться и «умные» правительственные инициативы достигнут «умных» целей. ■

Источники

- Архипова З.В. (2016). Трансформация «электронного правительства» в «цифровое правительство» // Известия Байкальского государственного университета. № 5. С. 818–824. DOI: 10.17150/2500-2759.2016.26(5).818-824.
- Кабанов Ю.А., Чугунов А.В. (2018). Концептуализация понятий, используемых в исследованиях «умного города» и «электронного управления»: опыт наукометрического анализа // International Journal of Open Information Technologies. Т. 6, № 11. С. 54–58.
- Клименков Г.В. (2017). Необходима не программа «Цифровая экономика», а программа «Умное управление, умное правительство» // Шумпетеровские чтения. Т. 1. С. 129–147.
- Кононюк А.Е. (2014). Общая теория понятий. Киев: Освіта України.
- Косоруков А.А. (2017). Цифровое правительство в практике современного государственного управления (на примере Российской Федерации) // Тренды и управление. № 4. С. 81–96. DOI: 10.7256/2454-0730.2017.4.25086.
- Лебезова Э.М. (2019). Анализ трансформации электронного правительства в умное правительство // Вестник Донецкого национального университета. Сер. В: Экономика и право. № 3. С. 136–149.

- Маковейчук А.В. (2018). Внедрение технологий искусственного интеллекта в систему государственного управления как фактор развития политической системы: проблемы и перспективы // Политика развития, государство и мировой порядок: материалы VIII Всерос. конгр. политологов. (Москва, 6–8 дек. 2018 г.). С. 320–321.
- Чистилина Е.В. (2019). Smart-правительство как одна из тенденций развития электронного правительства // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 29 марта 2019 г.). С. 249–252.
- Чугунов А.В. (2018). Модель электронного управления как система обратной связи с гражданами в концепции «Умный город» // International Journal of Open Information Technologies. Т. 6, № 12. С. 106–113.
- Aherne C. (2017). How an API strategy can help agencies connect data silos. GCN. Retrieved from: <https://gcn.com/articles/2017/08/02/apis-connect-data-silos.aspx>.
- Alam M., Ahmed K. (2008). E-governance initiatives in Bangladesh. *Proceedings of the 2nd Int. conf. on Theory and Practice of Electronic Governance*, pp. 291–295. DOI: 10.1145/1509096.1509157.
- AlEnezi A., Almeraj Z., Manuel P. (2018). Challenges of IoT based Smart-government Development. *2018 21st Saudi Computer Society National Computer Conference (NCC)*, pp. 155–160. DOI: 10.1109/NCG.2018.8593168.
- Anthopoulos L.G., Vakali A. (2012). Urban planning and smart cities: Interrelations and reciprocities. *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 7281, pp. 178–189.
- Awoleye O.M., Ojologbe B., Ilori M.O. (2014). Web application vulnerability assessment and policy direction towards a secure smart government. *Government Information Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. S118–S125. DOI: 10.1016/j.giq.2014.01.012.
- Bell J. (2017). *Smart Governance for Smart Cities*. Retrieved from: <http://www.smartcity.press/smart-governance-for-smart-cities/>.
- Chatfield A.T., Reddick C.G. (2017). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 336–347. DOI: 10.1016/j.giq.2017.11.002.
- Chatterjee S., Kar A.K., Gupta M.P. (2018). Success of IoT in Smart Cities of India: An empirical analysis. *Government Information Quarterly*, vol. 35, no. 3, pp. 349–361. DOI: 10.1016/j.giq.2018.05.002.
- Chourabi H., Nam T., Walker S., Gil-Garcia J.R. (2012). Understanding smart cities: An integrative framework. *System Science (HICSS): 2012 45th Hawaii International Conference. IEEE*, pp. 2289–2297. DOI: 10.1109/HICSS.2012.615.
- Coe A., Paquet G., Roy J. (2001). E-Governance and Smart Communities. *Social Science Computer Review*, vol. 19, no. 1, pp. 80–93. DOI: 10.1177/089443930101900107.
- Dawes S.S. (2008). The evolution and continuing challenges of EGovernance. *Public Administration Review. Special Issue. Dec. 2008*, vol. 68, pp. S86–S102. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x.
- Gil-Garcia J.R., Pardo T.A., Aldama-Nalda A. (2013). Smart cities and smart governments: Using information technologies to address urban challenges. *The Proceedings of the 14th annual Int. conf. on digital government research*, pp. 296–297. DOI: 10.1145/2479724.2479728.
- Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puron-Cid G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 524–534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002.
- Guenduez A.A., Mettler T., Schedler K. (2017). Smart Government – Participation and empowerment of citizens in the era of big data and personalized algorithms. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, vol. 54, no. 4, pp. 477–487. DOI: 10.1365/s40702-017-0307-4.
- Harsh A., Ichalkaranje N. (2015). Transforming e-government to smart government: A South Australian perspective. *Advances in Intelligent Systems and Computings*, vol. 308, pp. 9–16. DOI: 10.1007/978-81-322-2012-1_2.
- Holgate R. (2017). Hype cycle for digital government technology. *Gartner*. Retrieved from: <https://www.gartner.com/doc/3770368/hype-cycle-digital-government-technology>.
- Jiménez C.E., Solanas A., Falcone F. (2014). E-government interoperability: Linking open and smart government. *Computer*, vol. 47, no. 10, pp. 22–24. DOI: 10.1109/MC.2014.281.
- Kankanhalli A., Charalabidis Y., Mellouli S. (2019). IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 304–309. DOI: 10.1016/j.giq.2019.02.003.
- Kliksberg B. (2000). Rebuilding the state for social development: Towards “smart government”. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 66, no. 2, pp. 241–257. DOI: 10.1177/0020852300662002.
- Malone T.W. (1999). Is ‘empowerment’ just a fad? Control, decision-making and 11 information technology. *BT Technology Journal* 17, pp. 141–144. DOI: 10.1023/A:1009663512936.
- Mellouli S., Luna-Reyes L.F., Zhang J. (2014). Smart government, citizen participation and open data. *Information Polity*, vol. 19, no. 1/2, pp. 1–4. DOI: 10.3233/IP-140334.
- Nam T., Pardo T.A. (2011). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. *Proc. of the 5th Int. conf. on theory and practice of electronic governance – ICEGOV '11*, pp. 185–194. New York, USA: ACM Press. DOI: 10.1145/2072069.2072100.
- Reddick C.G. (2005). Citizen interaction with e-government: From the streets to servers? *Government Information Quarterly*, vol. 22, no.1, pp. 38–57.
- Roberts N., Grover V. (2012a). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm’s customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, vol. 28, no. 4, pp. 231–270. DOI: 10.2753/MIS0742-1222280409.

- Roberts N., Grover V. (2012b). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 5, pp. 579–585. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.02.009.
- Rubel T. (2014) Smart government: Creating more effective information and services. *New York: Cengage*. Retrieved from: www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf.
- Schedler K. (2018). Von Electronic Government und Smart Government. *IMPuls*, vol. 1, no. 1, p. 10. Retrieved from: https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018_final.pdf.
- Scholl H.J., Scholl M.C. (2014). Smart governance: A roadmap for research and practice. *IConference 2014 Proceedings*, pp. 163–176. DOI: 10.9776/14060.
- Von Lucke J. (2016). Deutschland auf dem Weg zum Smart Government. *Verwaltung & Management*, vol. 22, no. 4, pp. 171–186. DOI: 10.5771/0947-9856-2016-4-171.
- Willke H. (2007). Smart governance. Governing the global knowledge society. *New York: Campus-Verl.* P. 285.
- Zhang J., Luna-Reyes L.F., Mellouli S. (2014). Transformational digital government. *Government Information Quarterly*, vol. 31, no. 4, pp. 503–505. DOI: 10.1016/j.giq.2014.10.001.

Информация об авторах

Брадул Наталья Валерьевна

Кандидат физико-математических наук, заведующий кафедрой информационных технологий. **Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики** (83015, ДНР, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а). E-mail: k_it@donampa.ru.

Лебезова Элла Михайловна

Старший преподаватель кафедры информационных технологий. **Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики** (83015, ДНР, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а). E-mail: ellis54@rambler.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-3

Conceptualization of Smart Government: A scientometric approach

Natalya V. Bradul¹, Ella M. Lebezova¹

¹ Donetsk Academy of Management and Public Service under the Head of Donetsk People's Republic, Donetsk, DPR

Abstract. The introduction of the state paradigm of *Smart Government* allows governments to transform states or individual regions into intelligent ecosystems that use the latest technologies to improve the quality of municipal and state services, create business environments for sustainable economic development, reduce costs and stimulate economical consumption of natural resources. The lack of a consistent conceptual framework as a theoretical platform for the phenomenon of *Smart Government* inhibits further research and the solving of practical problems in this field. The paper aims to tackle the problem of the ambiguous definition of *Smart Government*. The methodological basis embraces the theory of network society and the concept of *Society of Knowledge*. The research method is a scientometric analysis of publications on the formation of Smart Government as a supreme form of e-Government presented in scientific and analytical publications over the past twenty years. The research analyses the key interpretations of Smart Government, identifies its fundamental characteristics and formulates the authors' integrated definition of the phenomenon. The findings show that the issue under discussion gained in popularity during the period of 2014–2019. The study identifies authors and consulting companies that develop models for the transition to smart management both at regional and state levels. It also deals with the sectoral and thematic structure of the publication flow on the issue and reveals the problem of ambiguity of the *Smart Government* definition. Using semantic analysis, the authors propose their own definition of the concept of *Smart Government*, which is a developed e-Government based on open management that integrates physical, digital, public and private environments for passive and active interaction and cooperation with citizens so as to support sustainable and flexible development of services and opportunities provided. Five structural elements of the *Smart Government* are identified by the method of structural-logical analysis: smart indicators, smart goals, smart solutions, technology platform, and technologies. The current research can serve as a theoretical basis for creating smart government transition methods.

Keywords: Smart Government; Smart Governance; e-Government; e-Participation.

JEL Classification: H11, L88, O38

Paper submitted: March 1, 2020

For citation: Bradul N.V., Lebezova E.M. (2020). Conceptualization of Smart Government: A scientometric approach. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 33–45. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-3.

References

- Arkhipova Z.V. (2016). Transformatsiya «elektronnogo pravitel'stva» v «tsifrovoe pravitel'stvo» [Transformation of «The Electronic Government» into «The Digital Government»]. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Baikal State University*, no. 5, pp. 818–824. DOI: 10.17150/2500-2759.2016.26(5).818-824.
- Kabanov Yu.A., Chugunov A.V. (2018). Kontseptualizatsiya ponyatiy, ispol'zuemykh v issledovaniyakh «umnogo goroda» i «elektronnogo upravleniya»: opyt naukometricheskogo analiza [Conceptualization of terms used in Smart Cities and E-Governance research: A scientometrics study]. *International Journal of Open Information Technologies*, vol. 6, no. 11, pp. 54–58.
- Klimenkov G.V. (2017). Neobkhodima ne programma «Tsifrovaya ekonomika», a programma «Umnoe upravlenie, umnoe pravitel'stvo» [It is the program “smart management, smart government” required, not the program “digital economy”]. *Shumpeterovskie chteniya – Schumpeterian Readings*, vol. 1, pp. 129–147.
- Kononyuk A.E. (2014). *Obshchaya teoriya ponyatiy* [General theory of concepts]. Kiev: Osvita Ukraïni.
- Kosorukov A.A. (2017). Tsifrovoe pravitel'stvo v praktike sovremennogo gosudarstvennogo upravleniya (na primere Rossiyskoy Federatsii) [Digital government in the practice of modern public administration (the case of the Russian Federation)]. *Trendy i upravlenie – Trends and Management*, no. 4, pp. 81–96. DOI: 10.7256/2454-0730.2017.4.25086.
- Lebezova E.M. (2019). Analiz transformatsii elektronnogo pravitel'stva v umnoe pravitel'stvo [Analysis of the transformation of e-government to smart government]. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Ser. V: Ekonomika i pravo – Bulletin of Donetsk National University. Series V: Economics and Law*, no. 3, pp. 136–149.
- Makoveychuk A.V. (2018). [The introduction of AI technologies to the public administration system as a factor in the development of the political system: Problems and prospects]. *Politika razvitiya, gosudarstvo i mirovoy poryadok: materialy VIII Vseros. kongr. politologov* [Development policy, the state and world order. Proc. of the 8th All-Russia congress of political scientists. (Moscow, December 6–8, 2018)]. Pp. 320–321.
- Chistilina E.V. (2019). [Smart government as one of the trends in the development of electronic government]. *Modelirovanie i prognozirovanie razvitiya otrasley sotsial'no-ekonomicheskoy sfery: sb. nauch. tr. po materialam Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Modeling and forecasting the development of sectors of the socio-economic sphere. Proc. of Int. sci.-pract. conf. (Kursk, March 29, 2019)]. Pp. 249–252.
- Chugunov A.V. (2018). Model' elektronnogo upravleniya kak sistema obratnoy svyazi s grazhdanami v kontseptsii «Umnyy gorod» [Electronic governance model as feedback mechanism in smart city concept]. *International Journal of Open Information Technologies*, vol. 6, no. 12, pp. 106–113.
- Aherne C. (2017). How an API strategy can help agencies connect data silos. GCN. Retrieved from: <https://gcn.com/articles/2017/08/02/apis-connect-data-silos.aspx>.
- Alam M., Ahmed K. (2008). E-governance initiatives in Bangladesh. *Proceedings of the 2nd Int. conf. on Theory and Practice of Electronic Governance*, pp. 291–295. DOI: 10.1145/1509096.1509157.
- AlEnezi A., Almeraj Z., Manuel P. (2018). Challenges of IoT based Smart-government Development. *2018 21st Saudi Computer Society National Computer Conference (NCC)*, pp. 155–160. DOI: 10.1109/NCG.2018.8593168.
- Anthopoulos L.G., Vakali A. (2012). Urban planning and smart cities: Interrelations and reciprocities. *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 7281, pp. 178–189.
- Awolaye O.M., Ojologe B., Ilori M.O. (2014). Web application vulnerability assessment and policy direction towards a secure smart government. *Government Information Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. S118–S125. DOI: 10.1016/j.giq.2014.01.012.
- Bell J. (2017). *Smart Governance for Smart Cities*. Retrieved from: <http://www.smartcity.press/smart-governance-for-smart-cities/>.
- Chatfield A.T., Reddick C.G. (2017). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 336–347. DOI: 10.1016/j.giq.2017.11.002.
- Chatterjee S., Kar A.K., Gupta M.P. (2018). Success of IoT in Smart Cities of India: An empirical analysis. *Government Information Quarterly*, vol. 35, no. 3, pp. 349–361. DOI: 10.1016/j.giq.2018.05.002.
- Chourabi H., Nam T., Walker S., Gil-Garcia J.R. (2012). Understanding smart cities: An integrative framework. *System Science (HICSS): 2012 45th Hawaii International Conference. IEEE*, pp. 2289–2297. DOI: 10.1109/HICSS.2012.615.
- Coe A., Paquet G., Roy J. (2001). E-Governance and Smart Communities. *Social Science Computer Review*, vol. 19, no. 1, pp. 80–93. DOI: 10.1177/089443930101900107.
- Dawes S.S. (2008). The evolution and continuing challenges of EGovernance. *Public Administration Review. Special Issue. Dec. 2008*, vol. 68, pp. S86–S102. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x.
- Gil-Garcia J.R., Pardo T.A., Aldama-Nalda A. (2013). Smart cities and smart governments: Using information technologies to address urban challenges. *The Proceedings of the 14th annual Int. conf. on digital government research*, pp. 296–297. DOI: 10.1145/2479724.2479728.
- Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puron-Cid G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 524–534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002.
- Guenduez A.A., Mettler T., Schedler K. (2017). Smart Government – Participation and empowerment of citizens in the era of big data and personalized algorithms. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, vol. 54, no. 4, pp. 477–487. DOI: 10.1365/s40702-017-0307-4.
- Harsh A., Ichalkaranje N. (2015). Transforming e-government to smart government: A South Australian perspective. *Advances in Intelligent Systems and Computings*, vol. 308, pp. 9–16. DOI: 10.1007/978-81-322-2012-1_2.
- Holgate R. (2017). Hype cycle for digital government technology. *Gartner*. Retrieved from: <https://www.gartner.com/doc/3770368/hype-cycle-digital-government-technology>.
- Jiménez C.E., Solanas A., Falcone F. (2014). E-government interoperability: Linking open and smart government. *Computer*, vol. 47, no. 10, pp. 22–24. DOI: 10.1109/MC.2014.281.

- Kankanhalli A., Charalabidis Y., Mellouli S. (2019). IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 304–309. DOI: 10.1016/j.giq.2019.02.003.
- Kliksberg B. (2000). Rebuilding the state for social development: Towards “smart government”. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 66, no. 2, pp. 241–257. DOI: 10.1177/0020852300662002.
- Malone T.W. (1999). Is ‘empowerment’ just a fad? Control, decision-making and 11 information technology. *BT Technology Journal* 17, pp. 141–144. DOI: 10.1023/A:1009663512936.
- Mellouli S., Luna-Reyes L.F., Zhang J. (2014). Smart government, citizen participation and open data. *Information Polity*, vol. 19, no. 1/2, pp. 1–4. DOI: 10.3233/IP-140334.
- Nam T., Pardo T.A. (2011). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. *Proc. of the 5th Int. conf. on theory and practice of electronic governance – ICEGOV’11*, pp. 185–194. New York, USA: ACM Press. DOI: 10.1145/2072069.2072100.
- Reddick C.G. (2005). Citizen interaction with e-government: From the streets to servers? *Government Information Quarterly*, vol. 22, no.1, pp. 38–57.
- Roberts N., Grover V. (2012a). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm’s customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, vol. 28, no. 4, pp. 231–270. DOI: 10.2753/MIS0742-1222280409.
- Roberts N., Grover V. (2012b). Investigating firm’s customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 5, pp. 579–585. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.02.009.
- Rubel T. (2014) Smart government: Creating more effective information and services. *New York: Cengage*. Retrieved from: www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf.
- Schedler K. (2018). Von Electronic Government und Smart Government. *IMPuls*, vol. 1, no. 1, p. 10. Retrieved from: https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018_final.pdf.
- Scholl H.J., Scholl M.C. (2014). Smart governance: A roadmap for research and practice. *ICConference 2014 Proceedings*, pp. 163–176. DOI: 10.9776/14060.
- Von Lucke J. (2016). Deutschland auf dem Weg zum Smart Government. *Verwaltung & Management*, vol. 22, no. 4, pp. 171–186. DOI: 10.5771/0947-9856-2016-4-171.
- Willke H. (2007). Smart governance. Governing the global knowledge society. *New York: Campus-Verl.* P. 285.
- Zhang J., Luna-Reyes L.F., Mellouli S. (2014). Transformational digital government. *Government Information Quarterly*, vol. 31, no. 4, pp. 503–505. DOI: 10.1016/j.giq.2014.10.001.

Information about the authors

Natalya V. Bradul

Cand. Sc. (Physics and Maths), Head of Information Technology Dept. **Donetsk Academy of Management and Public Service under the Head of Donetsk People’s Republic** (163a Chelyuskintsev St., Donetsk, 83015, DPR). E-mail: k_it@donampa.ru.

Ella M. Lebezova

Senior Lecturer of Information Technology Dept. **Donetsk Academy of Management and Public Service under the Head of Donetsk People’s Republic** (163a Chelyuskintsev St., Donetsk, 83015, DPR). E-mail: ellis54@rambler.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-4

Consumer behavior and customer relationship management in mental health services

Lena Bucatariu¹, Babu George²¹ RMIT Vietnam, Hồ Chí Minh, Vietnam² Christian Brothers University, South Memphis, USA

Abstract. Mental health services are perceived differently in different socio-cultural settings. The connotations accorded to mental health, especially in terms of need awareness and evaluation of alternatives, vary from culture to culture. Understanding these differences is critical to attract and retain patients suffering from mental conditions. Generic literature on consumer behavior does not provide direct answers to many of the problems in this regard, primarily because such literature does not take into account the deviant mental states of these patients. In this paper, we review findings from mental health specific studies conducted in both Western and Asian countries, evaluate the importance of decision-making factors for both public and private service providers, and offer directions for future research. Interdisciplinary literature on customer relationship management, consumer behavior, mental health, and healthcare marketing, guided by the principles of systematic literature review constituted the methodology of this study. The research methods are analysis, synthesis, classification and grouping. The empirical base included about 250 peer-reviewed articles on the topic under consideration. We find that doctor-led service provision is still the most prevalent form of relationship building in the Eastern societies, especially in the less developed countries of South East Asia. Consumer-initiated mental health treatment schemes are more common in more developed Western economies. We also observe that, among the innovative set of providers, there is a trend of increased use of telehealth. Among other things, this includes more proactive and digitally-savvy identification, acquisition, and retention of patients. The results of the study can be used as the basis for marketing strategies of drug manufacturers and mobile application designers in the field of online medical services.

Keywords: consumer behavior; customer relationship management; mental health services; mental health marketing; health-care strategy.

JEL Classification: I10, I12, M31

Paper submitted: February 14, 2020

For citation: Bucatariu L., George B. (2020). Consumer behavior and customer relationship management in mental health services. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 46–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-4.

INTRODUCTION

The World Health Organization ranked suicides as the second most pervasive cause of death among people aged 15–29 with the highest suicide rates in low-middle income countries¹. Within the South East Asia region, the incidence of suicidal ideation was highest in Vietnam, especially among those aged 14 to 19, as the rate more than doubled from 5 % in 2000–2004 up to 12 % in 2009–2010 [Le et al., 2012; Tran, 2017]. By 2013, over 16 % of Vietnamese teenagers aged 13–17 had expressed suicidal thoughts or intentions². By comparison, results from Cambodia were almost one third of Vietnam's rate of suicidal ideation at 6 % occurrence³, and Thailand's was almost two thirds of Vietnam's rate of suicidal ideation at 12 % prevalence⁴, respectively. Among adults, the prima-

ry motive for attempted suicide was a personal conflict with spouse or parent, often involved violence (frequent corporal punishment or domestic violence) and occasionally had the background of an alcoholic father or husband, gambling, or drug addiction [Wasserman et al., 2008]. Additionally, most of the respondents mentioned being constantly criticized, blamed, or shamed by family or at school; yet, the majority chose not to seek help or directly express their suicidal intentions as they perceived "it is sick to harbor suicidal thoughts". Afraid of being exposed or ridiculed, they felt it was acceptable only to use euphemistic vocabulary such as "talk about feelings of unhappiness, despair and distress" [Wasserman et al., 2008, p. 49].

To be successful in attracting and retaining mental health (MH) users, MH service providers need to understand what potential users know and do not know about MH, how they look for information and compare alternatives, as well as any misconceptions and barriers stopping them from approaching MH service providers. To illustrate, MH service providers need to understand the factors influencing perceptions, trial and usage of MH services, which is not well reflected in the literature.

Based on a systematic review of literature, this study aims to: 1) identify levels of awareness, knowledge, per-

¹ Mental health: Suicide data, 2016, para. 2-3. The World Health Organization. Retrieved from: https://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/en/.

² Global school-based student health survey. Vietnam 2013 fact sheet, 2013. The World Health Organization. Retrieved from: http://www.who.int/chp/gshs/2013_Viet_Nam_Fact_Sheet.pdf?ua=1 WorldHealthOrganization.

³ Global school-based student health survey. Cambodia 2013 fact sheet, 2013. The World Health Organization. Retrieved from: www.who.int/chp/gshs/2013_Cambodia_GSHS_Fact_Sheet.pdf?ua=1.

⁴ Global school-based student health survey. Thailand 2015 fact sheet, 2015. The World Health Organization. Retrieved from: <http://www.who.int/chp/gshs/2015-Thailand-GSHS-FactSheet.pdf?ua=1>.

ception, and attitude of potential users towards mental health, 2) understand consumer factors that act as drivers and barriers to trial and usage and 3) realize the effectiveness of various marketing communication tools for attracting, recruiting, and retaining users.

DEFINITIONS OF KEY TERMS

This section describes key terminology as it applies in the current study. The definitions are as follows:

Mental health. The World Health Organization defines mental health as “a state of well-being in which every individual realizes his or her own potential, can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community”¹. As the organization points out, health is “not merely the absence of disease or infirmity”², but has a positive, empowering dimension emphasizing human fulfillment.

Mental health care. Defined as “services devoted to the treatment of mental illnesses and the improvement of mental health in people with mental disorders or problems”³, the terms *mental health care* and *mental health services* were used interchangeably for the purpose of this study.

Mental health service providers. From a legal standpoint, they are “individuals, licensed or unlicensed, who perform or purport to perform mental health services, including a licensed social worker, chemical dependency counselor, licensed professional counselor, licensed marriage and family counselor, member of the clergy, physician who practices medicine, psychologist offering psychological services and nurses who provide mental health services to patients”⁴. For the purpose of the current study the terms *mental health service provider/supplier* and *mental health care provider/supplier* were used interchangeably.

Marketing activities. This is a comprehensive term to cover all related processes and actions taken by a business or organization for “creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”⁵. Throughout the text, related terms such as *marketing initiatives*, *marketing strategies*, *marketing activities* and *marketing practices* were used interchangeably.

¹Mental health: A state of well-being, 2018, para. 2. The World Health Organization. Retrieved from: <https://www.who.int/en/home/>.

²Ibid, para. 3. The World Health Organization. Retrieved from: <https://www.who.int/en/home/>.

³Definition of Mental Health Care, 2018, para. 2. Collins Dictionary. Retrieved from: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/mental-health-care>.

⁴Mental Health Services Provider Information, 2018, p. 1. Baylor College of Medicine. Retrieved from: https://www.bcm.edu/pdf/e_mentalhealth_release9.12.05.pdf.

⁵Definition of Marketing, 2018, para. 1. American Marketing Association. Retrieved from: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

THE RESEARCH METHOD

At its core, this is a study framed around literature review. Methodology for this research included the analysis and synthesis of interdisciplinary publications on the topic of customer relations, consumer behaviour, mental health and healthcare marketing, guided by systematic literature reviews. We examined original research papers and existing reviews in order to develop the nomological network of ideas and relationships in the field. This scoping review helped us identify weak or non-existent ideas or connections and also became the starting point for further probe. Propositions were developed to explain what is missed in the existing knowledge.

In practical terms, the articles gathered were analyzed, core and supplementary themes were found, and later their interrelationships were propositioned. In the scoping phase, a more creative and less critical analytical approach was used. This ensured exhaustive and comprehensive searching and that we would not filter out any key concept of interrelationship. In the synthesis phase, we focused on specific elements, more critically, to gain deeper perspectives, based primarily on the citation intensity of these concepts. This pruning helped us unearth the central themes in the field of study, which are elaborated in the subsequent sections.

To identify relevant studies, about 250 peer reviewed articles were consulted, varying from consumer-centric to supplier-focused.

This paper reviewed core articles related to how troubled teens express suicidal ideation in social media [Andreasen, 2004], how prospects react to being reached through social media [Sigall, 2004], case studies on MH providers developing and promoting new services [Bogen, 1997], barriers to patient responding to marketing in the context of managed care [Thomas, 1994], consumer reactions to mass campaigns against stigma on MH [CalMHSA, 2012], consumer response to communication tools to support mental health [Wellness..., 2018], potential patients being influenced by direct-to-consumer advertising of antidepressants [Donohue, 2004], and consumer attitude towards technology-enabled MH service delivery [Depp, Mausbach, Granholm, 2010].

To supplement, the review included selected studies on the effectiveness of social marketing campaigns with a mental health element [Chapman Walsh et al., 1993] and learnings from how patients respond to hospital advertising in general [Aggressive Television..., 2006]. Among the core articles, primary drivers to mental health seeking on the user's side have been linked to personal and vicarious experience of mental health services as past experience or when trusted peer recommendation acted as a driver to usage [Kessler, Agines, Bowen, 2015].

To better understand factors that influence the awareness, trial, and repeat usage of mental health services, the remaining part of this paper starts with operational definitions surrounding mental health, followed by a dis-

discussion of theories of consumer-decision making [Belch, Belch, 2012] as they apply to mental health, the influence of internal factors of perception, attitude, motivation, personality, and learning style [Belch, Belch, 2012; Kotler, Keller, 2009; Schiffman, Kanuk, 2010] and external factors of culture, sub-culture, and reference groups [Belch, Belch, 2012; Kotler, Keller, 2009; Schiffman, Kanuk, 2010] at each step and how marketers can influence the buyer behavior. Next is a review of core literature on consumer responses to various marketing initiatives in the area of mental health, from its roots in social marketing [Andreasen, 2004; Chapman Walsh et al., 1993; Fox, Kotler, 1980] to contemporary digital-based approaches [Brohan, 2017; Chang, 2005; Guo et al., 2017] for CRM in Mental Health Care (MHC), direct-to-consumer advertising of MH pharmaceuticals [Donohue, 2004; Reeves, 1998], and patient-led initiatives [Hawn, 2009].

CONSUMER PERCEPTION AND BEHAVIOR IN MENTAL HEALTH

Understood as “the process of making purchase decisions based on cognitive and emotional influences such as impulse, family, friends, advertisers, role models, moods, and situation that influences a purchase” [Schiffman, Kanuk, 2010, p. 513], models of consumer decision-making explain the reasons and manners in which buyers make purchases. The first step, *Need recognition* [Schiffman, Kanuk, 2010] or *Problem recognition* [Belch, Belch, 2012] is triggered by stimuli that awaken the consumer’s realization that there is a gap between current and desired reality, e.g. a college student may find herself spending a large amount of time feeling sad or crying for no apparent reason. Next, during the *Information Search*, the consumer gathers data on possible products and services that can solve the tension, e.g. by scanning commercials sources and collecting non-commercial feedback. Simultaneously or shortly afterwards, the consumer is undergoing *Evaluation of alternatives*, which implies comparing suppliers and evaluating the pros and cons of various offers. As key purchase criteria will have become clearer by now, the potential buyer may move on to *Purchase decision*, i. e. selecting the most suitable offering from the evoked set or even interrupt the decision-making altogether [Kotler, Keller, 2009]. In case a ‘purchase’ was made, the *Post-purchase evaluation* stage may bring about satisfaction if the service encounter successfully filled the gap, or may result in dissonance and a possible repeat of the decision-making process in case the experience was not satisfactory [Belch, Belch, 2012].

Internal factors. Along similar dimensions, Kotler and Armstrong [2010] developed the Black Box model to illustrate internal factors that influence the buyers’ mind through the various decision-making stages. The authors identified beliefs e.g. the student may suffer from self-stigma and reject seeking treatment to avoid feeling ‘crazy’, perception e.g. the student may perceive medica-

tion to be bad, motives e.g. she may not want the school to inform her family about the visit, values e.g. the student may value privacy and be uncomfortable to share very personal details with a stranger, and lifestyle e.g. she may be working part-time while studying and therefore have limited time for face-to-face counselling sessions. The consumer’s learning style and personality can also play a role in the decision-making, e.g. if she is more of a cautious follower and prefers modelling or observational learning [Schiffman, Kanuk, 2010], the student may ask her friend to go first or may choose only authoritative MH professionals that are endorsed (see below for a more detailed discussion).

In line with the purpose of this report, a major part of the analysis will be dedicated to understanding Psychological factors such as consumer Motivation, Perception, Attitude, Learning Style, and Personality and especially how marketing activities can interact with each factor. External influences such as Culture, Sub-culture, and Reference groups will also be included as they often play a key part in shaping prospects’ attitude towards the MHC sector [Priest, Baxter, Hayes, 2012].

For regular consumer purchases such as soft drinks or liquid soap, Problem or Need recognition may come from mundane sources which can be easily impacted by timely marketing activities [Belch, Belch, 2012]. While recognizing that there is a problem for daily necessities such as biological needs for food, shelter, or thirst are often basic, marketers of MH must pay more attention to “the way a consumer perceives a problem and becomes motivated to solve it” [Belch, Belch, 2012, p. 116], that is the tension created in the person who acknowledges that s/he may need MH care. For instance, a peer who received therapy may perceive visiting a psychologist as a perfectly normal and indeed much-needed service [Symoens, Colman, Bracke, 2014], another peer from a low-income rural area may have misconceptions that therapy is only for major mental illnesses such as schizophrenia or paranoia [Corrigan, 2004], while a third peer who migrated from Sub-Saharan Africa may follow his/her home beliefs that mental issues are the result of being possessed by a spirit and thus exorcism is needed [Percy, 2013]. In each situation, the marketer’s challenge is to understand the background of the potential patient so as to better tailor the communication tone, message, and appeal as well as the delivery source. As long as the issue is related to lack of awareness or insufficient knowledge, the MHC marketer can use one-way mass communications such as print advertising and self-help websites to increase openness and understanding toward MH [Kotler, Keller, 2009]. In the case of misconceptions or deeply rooted mistrust, the MHC marketer may benefit more from two-way marketing media such as internet forums and highly persuasive community-oriented events (e.g. sharing and workshop sessions) as such media can foster an interactive environment where

potential patients can identify with the experiences of others and receive proper guidance [Le, 2017].

When examining consumer motivation, the literature distinguished motives as “those factors that compel a consumer to take a particular action” [Belch, Belch, 2012, p. 116] as illustrated in *Maslow's Hierarchy of Needs* applied to psychological health [Lester et al., 1983]. For MH, potential users may seek help to correct a physiological imbalance, for their own safety, to solve relationship issues, to boost self-esteem, or to satisfy self-actualization needs, which echoes WHO's definition of mental health as individuals realizing their own potential¹.

Unlike regular products and services, health and particularly mental health needs may be less straightforward to identify, compare suppliers, and gain fulfillment for due to the complexity of personal factors involved in the process. Defined as “the process by which an individual receives, selects, organizes, and interprets information” [Belch, Belch, 2012], *perception* reflects internal factors from the consumer's mind, such as religious belief, past experience with mental health care providers and mood. Perception is strongly influenced by how intense the stimulus is, and the life context in which it is received. During the comparison stage, consumers narrow down to several offers and attempt to predict functional outcomes and their psychosocial consequences [Belch, Belch, 2012].

By combining objective service attributes such as distance traveled and convenience of service delivery, and subjective factors such as self-image or perceived psychosocial risk, the consumer builds a set of expectations collectively known as attitudes, i.e. “learned predispositions to respond to an object”, i.e. MH service [Belch, Belch, 2012, p. 126]. The risk is heightened by the patient's inability to easily assess an intangible service such as health care, where the long-term potential benefits may or may not materialize [Lanjananda, Patterson, 2009]. A more recent study identified attitude elements as a summary construct that represents an individual's overall feelings towards or evaluation of a product or service [Vranica, 2005]. For instance, Hammer and Vogel [2009] found that more men suffered from self-stigma and were less likely than women to acknowledge their symptoms of depression and seek MH help. By applying knowledge from the psychology of masculinity and mental health marketing to develop a male-sensitive brochure about depression, the authors were successful in improving the participants' attitude towards seeking counseling for their condition [Hammer, Vogel, 2009]. In contrast, women were easier to target as they routinely bought over-the-counter and prescription medicine, spent more money on health care services, and often too the primary role as decision-maker for the family's health care [Braus, 1996].

The *multi-attribute attitude* model can also be applied to measure a patient's attitude towards specific MHC pro-

viders rather than the sector as a whole, for instance by measuring the prospect's beliefs about one supplier's performance on an attribute, the importance attached to that attribute, and the number of attributes considered [Belch, Belch, 2012]. For general hospitals in developed economies, the main attributes under evaluation were quality of care, cleanliness, delivery of specialized services, price/insurance coverage, and the hospital's reputation [Taylor, Cosenza, 1999; Tengilimoglu, Yesiltas, 2007]. When distinguishing between public and private health care, a Turkish study found that patients preferred private hospitals for their accessibility, image, and physical appearance [Akinci, Esatoğlu, 2004]. Elsewhere, prospects had a favorable attitude towards providers with high clinical scores and established reputation of the medical services [Jung, Feldman, Scanlon, 2011], while an Italian survey uncovered low doctor-to-patient ratios as a key enhancer of attitude [Moscone, Tosetti, Vittadini, 2012]. In developing economies such as India, the family played a major role in the decision-making and considered the HC provider's equipment and amenities [Kamra, Singh, De, 2016; Singh, 2013], while Bangladeshi patients' attitude was influenced by the amount of kickback needed to access the hospital in excess of the published rates [Andaleeb, 2001]. By gaining this insight, marketers at the HC providers mentioned above could narrow down salient beliefs “concerning specific attributes or consequences that are activated and form the basis of an attitude” [Belch, Belch, 2012, p. 127] to ensure implementation of the right activities and appeals for attitude formation and change, e.g. promote their hospital's clinical scores (if high), include doctor-to-patient ratios in brochures, visually display modern equipment and state-of-the-art facilities on their website, or instruct the hospital staff to explain the institution's transparent payment system with no hidden fees. If a prospect's perception was not favorable from the onset, health care providers could employ various strategies for attitude change, such as 1) increasing or changing the strength rating on a key attribute, 2) modifying the consumer's view of the importance of a certain attribute, or 3) adding a new criterion to the process of attitude formation [Belch, Belch, 2012].

Another key factor in the consumer black box is the individual's learning style as “the decisions a consumer makes to purchase products and services are based on a process of learning” [Sproles, Sproles, 1990, p. 134]. As defined by Dunn [1984, p. 12], a consumer's learning style is “the way each person absorbs and retains information and/or skills”. As each prospect has an “enduring, patterned, and preferred mode of learning” [Sproles, Sproles, 1990, p. 134], MHC marketers should take into account the various learning styles when designing marketing activities 1) to trigger a conditioned response [Schiffman, Kanuk, 2010], or 2) operant or instrumental conditioning, in which “the individual must actively operate or act on some aspect of the environment for learning

¹ Mental health: A state of well-being, 2018. The World Health Organization. Retrieved from: <https://www.who.int/en/home/>.

to occur" [Belch, Belch, 2012, p. 134], e.g. campus poster urges prospect to call the suicide help-line, the prospect calls and feels more optimistic about the future as a result of the interaction, which acts as a *positive reinforcement* (favorable consequence) and increased likelihood of calling the help-line again in the future. To target prospects who learn by 3) trial and error, MHC communications can emphasize finding the right therapist and treatment for their unique needs; for individuals who prefer 4) vicarious learning by hearing or observing the behavior of others [Schiffman, Kanuk, 2010], the clinic can advertise 'bring-a-friend' events where socially anxious individuals can safely observe and internalize the behavior of their peers. As Sproles and Sproles [1990] pointed out, an individual's general learning style greatly influences his/her style of consumer decision-making, enabling marketers of MHC services to create more effective consumer education and informational programs, i.e. awareness and prevention campaigns or anti-stigma initiatives.

Lastly, an individual's personality traits also play a role in their attitude towards and ultimately acceptance or rejection of MH treatment [Schiffman, Kanuk, 2010]. For instance, a Tunisian study on graduate students' reaction to smoking cessation ads found "a personality pattern, such as trait reactance proneness" to be a strong predictor of the smoker's rejection of fear-based communications [Boukamcha, 2016, p. 446]. Based on the VALS Framework¹, consumers can be segmented into eight personality types, each group with its typical primary motivators and set of resources available: *Innovators* (highest resources), *Thinkers* and *Believers* (driven by ideals), *Achievers* and *Strivers* (motivated by achievement), *Experiencers* and *Makers* (drawn to self-expression), and *Survivors* (lowest resources).

External factors. Although insightful, psychological factors are only one side of the equation in MH help-seeking behavior, with external factors such as Culture, Subculture, and Reference groups accounting for significant weight especially at the initial stages of need recognition and motivation triggers [Priest, Baxter, Hayes, 2012]. Understood as "the complexity of learned meanings, values, norms, and customs shared by members of a society" [Belch, Belch, 2012, p. 136], culture has been found to occasionally act as a barrier to MHC seeking, especially in relation to deculturation, outmigration, alienation, and distrust in MHC delivery [Rodenhauser, 1994]. In contrast, more individualistic Western societies such as the US and the Anglo-Saxon world appear to embrace psychology and therapy as part of the modern identity as evidenced by the multitude of self-help books, TV shows, and MH-related groups [Illouz, 2009]. One step further, detractors even pointed to the emergence of 'therapism' or over-reliance on MH professionals instead of strengthening oneself to deal with life's challenges [Sommers, Satel, 2007].

¹ US Framework and VALS™ Types. (2015). Retrieved from: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>.

Bringing Hofstede's dimensions to the discussion, in more feminine societies such as Norway and Sweden, seeking MH help may be encouraged by one's employer because such nurturing cultures exhibit preference for "caring for the weak and quality of life" [Hofstede, 2018, para. 10]. In contrast, individuals living in high masculinity cultures such as South Korea, Hungary or Austria would be disinclined to appeal to a HMC professional for fear of being seen as an underachieving employee [Hofstede, 2018].

In relation to sub-cultures i.e. "smaller groups or segments whose beliefs, values, norms, and patterns of behavior set them apart from the larger cultural mainstream" [Belch, Belch, 2012, p. 137], it has been found that awareness of and openness towards MHC may vary based on an individual's age, gender identity, religious affiliation, ethnic background, or geographic location. For example, Harris [2000] urged HC practitioners in the US to develop formal strategies to tap into the country's 100 million-plus racial and ethnic minority members as these segments were underserved. Social class, which is often judged on a combination of occupation, education, and income [Schiffman, Kanuk, 2010] is also a differentiator, as buyers from various social classes were less likely to adopt certain products, had different activities during leisure time, and exhibited different shopping patterns and distinctive media habits than their more or less wealthy counterparts [Belch, Belch, 2012]. To capitalize on such distinctions, marketers adapted their intended positioning, advertising appeals, and media strategies to suit each segment's expectations [Kotler, Keller, 2009]. As a corollary, an individual's position in the social strata has been found to impact MHC usage, with affluent individuals more likely to be well-informed, proactively seek and pay for therapy and the lower income bracket to be less aware, more prone to misconceptions and less willing to invest in MH [Rasch et al., 2009].

On the topic of group affiliation, a consumer uses various reference groups as "the basis for his/her judgements, opinions, and actions" [Belch, Belch, 2012, p. 138], among which the literature distinguishes three main types: associative reference groups, aspirational, and dissociative groups. Expanding to an MHC supplier campaigning against bullying, marketers may use an associative group appeal to promote a sense of belonging e.g. by promoting a support group ("You are not alone in this."), an aspirational message to envision a self-confident, bully-free future ("You too can overcome fear and change your life like so many others!") or a dissociative appeal to not identify with undesirable groups ("Do not see yourself as a powerless victim. Stand up for yourself."). Such groups have been found to exert strong influence – both positive and negative – in various circumstances, such as family joint decision to select their child's MH therapist [Lipscomb, Root, Shelley, 2004] and even peer pressure against accepting MH help among street-involved youth in a UK study [McCay, Carter, Aiello, 2017].

STRATEGIES TO ATTRACT AND RETAIN MENTAL HEALTH CUSTOMERS

As Chapman Walsh et al. [1993] pointed out, the marketer should educate consumers on the skills and experience necessary to follow through the campaign message: for example, an anti-drug campaign offered workshops to teach teens how to resist peer pressure and trained parents and community leaders to identify drug abuse and deal with it. Similar to popular consumer products that are endorsed by celebrities, 'social products' such as cardiovascular risk reduction also benefitted from the high visibility and credibility of campaign ambassadors and community opinion leaders [Chapman Walsh et al., 1993]. Further, stakeholder mobilization was found to improve the chances of a campaign's success when incentives were offered to program partners such as media gatekeepers, distributors, employers, community leaders, family members and teachers. In support of stakeholder involvement, a study in an American University experimented with curriculum infusion as a strategy to promote MH on campus [Mitchell et al., 2012]. To make faculty more aware and engaged in suicide prevention, a group of counsellors, health educators, and medics worked with university faculty, staff, and students to develop MH promotion programs as part of the curriculum. According to the authors, after the training, faculty had a better understanding of MH issues, were more aware of MH resources available on campus, and were more involved in promoting MH programs [Mitchell et al., 2012].

According to the 2011 study, most WHO member states offered health call centers, emergency toll-free numbers, and mobile telemedicine. Some barriers to growth included lack of integration with eHealth, issues with data security, and insufficient cost evaluations to move legislation forward. While national health systems were plagued by limited budgets and bureaucratic inertia, more nimble private MHC providers were capitalizing on mobile phone-based and computer-assisted technologies to provide patient CRM. A comparison experiment by Depp, Mausbach and Granholm [2010] monitored three ongoing clinical trials using mobile device relationship management for patients with bipolar disorder or schizophrenia, respectively. Patients in Project 1 used a PDA for self-management, Project 2 received SMS for case management and Project 3 was based on group support alternating with therapist mobile-phone contact in-between sessions. In all cases, patient loyalty and satisfaction were high, although cost effectiveness and safety issues needed further attention [Depp, Mausbach, Granholm, 2010]. In an international multi-center trial, another MHC provider successfully piloted computer-assisted communication to patients being treated for panic disorder [Kenardy, Dow, 2003] and found that effectiveness of delivery was not statistically significant between subjects in the therapist-delivered vs. computer-assisted group, suggesting that technology-enabled MH communications were a re-

liable replacement for traditional methods. As far as digital platforms are concerned, Internet sites and particularly social media networks such as Twitter and Facebook were used across all stages in the MH journey. For instance, Canberra state authority used Facebook to combat cyber bullying¹ while one university tracked the Facebook and Twitter feeds of its student body to find potential signs of depression and suicide ideation [Ross, 2017]. Similarly, Johns Hopkins university mined over 2 billion tweets to find patterns in HC information and used #MentalHealth hashtag to identify typical language from users suffering from post-traumatic stress disorder and depression [Mook, 2011]. By using the site to monitor MH cases, HMC providers and government authorities were better able to forecast the market size and nature for MH, allocate counselling resources, and secure sample language to be used in targeted consumer communications [Mook, 2011].

In a recent success story, Hello Health, a Brooklyn-based primary care practice used weblogs, instant messaging platforms, video chat, and social networks to attract and retain patients [Hawn, 2009]. To enhance the human aspect of the practice, the hospital's website created Facebook-inspired profiles for its doctors, including details about the medical staff's hobbies and interests. This and the multitude of convenient communication platforms helped to build trust and triggered trial, e.g. by letting potential patients send an email, reach the doctor through instant messaging, or even elicit a 'cyber-visit' with the doctor at an extra fee. Beside patient-directed communications, the practice also launched B2B marketing initiatives, by selling its proprietary technology to brick-and-mortar HC providers and allowing individual doctors to 1) register their profiles in the Hello Health network, 2) 'friend' other doctors and 3) deliver paid services to HH's already enrolled patients [Hawn, 2009]. Similarly, a children's MH hospital in Canada organized an interactive Facebook event² to increase engagement, a MH Foundation used a viral Facebook campaign to attract donors³ and one author even encouraged medical practices to post articles and jokes for more views [Lamberts, 2016]!

Attracted by the benefits of social networks, some individual MH doctors took matters into their own hands: in a Romanian study, MH doctors themselves were taking initiative to develop their personal brand on social networks in response to Romanian consumers' tendency to sift through online forum discussions when searching for a practitioner [Ioan, Luca, 2014]. Elsewhere, Chinese doctors shared their expertise through online health care communities to build an online reputation while at the same time consolidating their offline economic value i.e. earning more income from their hospitals [Guo et al., 2017].

¹ International Business Times. (2012, November 1). Canberra Teams up with Facebook, Mental Health Group to Battle Cyber Bullying.

² Canada Newswire. (2011, April 28). Kinark kicks off Children's Mental Health Week with Interactive Facebook event. Canada Newswire.

³ Mental Health Foundation adopts viral strategy to extend database. (2002, April 5). Precision Marketing.

Select findings on patient perceptions and effective CRM activities
Услуги по охране психического здоровья: восприятие пациентов и эффективные меры CRM

Authors (in order of mention)	Results
Symoens, Colman, Bracke, 2014	Patient with prior experience of MH counselling may perceive the service as normal and much-needed
Corrigan, 2004	Patient from low-income or rural area more likely to perceive MH service as exclusively for major illness
Percy, 2013	Patient from less developed country more likely to attribute mental illness to superstition
Le, 2017	Sharing sessions and workshops suitable for overcoming self-barriers
Lanjananda, Patterson, 2009	Patient's inability to assess an intangible service where the long-term benefits may not materialize
Hammer, Vogel, 2009	More men suffered from self-stigma and were less likely than women to seek MH help
Braus, 1996	Women were easier to target as they often were the primary decision-maker on family health
Rodenhauser, 1994	Culture may be a barrier to MHC and result in distrust in MHC delivery
Illouz, 2009	Western societies appear to embrace psychology and therapy as part of modern identity
Rasch, Hodek, Runge, Greine, 2009	More affluent individuals are more likely to be well-informed and proactive in seeking MH help than lower income individuals
Lipscomb, Root, Shelley, 2004	Family joint decision to select the child's therapist
McCay, Carter, Aiello, 2017	Peer pressure to reject MH care among street-involved youth
Mitchell, Darrow, Haggerty, Neill, 2012	Curriculum infusion of MH into non-medical studies resulted in increased awareness and knowledge
Kirkwood, Stamm, 2006	Anti-stigma campaigns in rural areas resulted in improved community awareness
Boehnlein, 2006	Religious institutions such as churches did not appear to have strong links to MH care
Depp, Mausbach, Granholm, 2010	Mobile devices used for MH relationship management
Ross, 2017	Using social media to proactively track students' mental well-being from posts
Mook, 2011	Similar to Ross [2017], but using hashtag #mentalhealth to better forecast MH market size, issue, and define key terminology to be used in future communications
Hawn, 2009	Private clinic in Brooklyn used weblogs, instant messaging and video chat to attract and retain patients, but had issues with privacy
Ioan, Luca, 2014	Romanian doctors developed personal brands on social media and forums
Guo, Guo, Fang, Vogel, 2017	Chinese doctors shared their expertise through online health care communities
Reast, Lindgreen, 2011	Physicians feared that consumers are not sophisticated enough to correctly assess direct-to-consumer advertising of MH drugs

Despite the many benefits, e-health care and the use of social networking sites for MHC delivery were found to pose a few important challenges: first, securing patient privacy was an issue as MH practices had to comply with legal guidelines for protecting personal medical data [Hawn, 2009]. Second, Hawn pointed out that, from a legal standpoint, doctors were licensed by state or territory, which would make the practice of delivering remote Internet-based MH therapy in other states illegal. Then came the issue of variability of quality of care, i.e. whether a video-delivered session or an instant-messaging exchange was sufficient to correctly assess and diagnose the patient [Hawn, 2009]. See summary of results in Table.

CONCLUSION

The last 10 to 15 years have witnessed another radical change in MH medical communications by shifting away from the traditional pharma – doctor – patient sequence towards patient empowerment and self-care. To clarify, past practice involved doctor detailing, i.e. a medical representative (sales person) would visit a doctor to explain ('to detail') the benefits and side effects of a new antidepressant drug, after which the doctor decided whether to prescribe the product or not [Donohue, 2004]. Although

physicians from Europe, the Middle East, and Taiwan welcomed unbranded MH illness campaigns to the public [Reast, Lindgreen, 2011], when the pharmaceutical companies were allowed to practice direct-to-consumer (DTC) advertising of new drugs, much controversy arose in the medical community. For example, doctors from cultures high on Power Distance such as Greece and SE Asia greatly opposed the idea, highlighting the fact that unsophisticated patients could never match a doctor's skill and training to correctly assess medicines [Reast, Lindgreen, 2011].

In other environments, academics pointed out that TV commercials did not spend enough time on discussing a drug's side effects to provide the 'fair balance' required by the regulator [Kaphingst, DeJong, 2004]; others found drug-accompanying communications too opaque for the reading understanding of the general public [Root, 1999]. In the case of Prozac, an FDA-imposed warning label led to an unintended drop in usage of the anti-depressant due to consumer misunderstanding [Busch, Barry, 2009] and a few authors even hinted at 'manipulative' intent of ads for vulnerable MH populations [Reeves, 1998] and condemned pharmaceutical firms for using company-sponsored disease information websites that consumers could not easily identify as commercial sources [Shin, 2015].

Since awareness and knowledge are key drivers to service consumption in the consumer buying behavior, the study reviewed the steps in decision-making mapped against marketing tools and communications strategies that mental health care providers use to attract and retain local patients. In detail, providers' marketing activities were matched with steps in the buying behavior process developed by Schiffman and Kanuk [2010], Kotler and Keller [2009], EBM model [Engel, Blackwell, 2001], Belch and Belch [2014]. In particular, the concepts of 'need awareness', 'need recognition' and 'information search' were investigated to show how trial and usage of mental health services were influenced by external commercial and non-commercial sources (hospital's advertising, culture, sub-culture, reference groups), and consumer-specific factors such as psychographic profile, perceptions, attitude, motivation, personality and learning style [Schiffman, Kanuk, 2010].

On the consumer side, primary drivers to mental health seeking on the user's side have been linked to personal and vicarious experience of mental health services as past experience or when trusted peer recommendation acted as a driver to usage [Kessler, Agines, Bowen, 2015]. On the supply side, studies on marketing for mental health were found to be limited and relatively outdated focusing mainly on patterns of service utilization [McGuire, Fairbank, 1988], competitor analysis [Scheuerman, Fallon, 1988], market segmentation [Enthoven, 1988], and market size forecasting [Ambry, 1988], which points to the dearth of investigations into marketing communications and promotional activities for MH.

In spite of the controversy, contemporary MH marketing in developed economies has seen much growth in informing, involving and empowering the consumer with both drug and illness knowledge. For instance, Calfee

[2002] found that patients who had been exposed to drug and illness-related information were more discerning and had a higher chance of complying to the therapy. Next, Chang [2005] noted that a growing number of Americans were already using the Internet for psychoeducation, self-help, and mutual help, and thus encouraged MHC providers to offer online counseling and high-quality web content for this purpose. More recently, Hawn [2009] highlighted ways that MHC providers could capitalize on the Internet's new ways of communication from one-to-many (e.g. health weblogs) and many-to-many (online health communities) to increase MH awareness and engage in dialog with those at risk. Quite recently, Jones and Patel [2014] extolled the virtues of a MH mobile app that could weave psychological self-care into people's lives and reduce the need for costly one-on-one therapy sessions. As a doctor adeptly noted, "These types of tools [online patient portals] are ultimately empowering for patients because we're giving them what they need to care for themselves" [Hawn, 2009, para. 8 of section 'Improving Quality Through Better Communication'].

Mental health issues invalidates a nation's some of the most productive intellectual resources and proactive investments to deal with this crisis should be one of the key distinguishing features of a sustainably developing country. In this paper, we discussed the factors affecting consumer behavior towards mental health services. Both patient and service provider initiated mental health provisions were compared and contrasted. It was found that doctor-led service provision remained the most prevalent form of relationship building in Asia where as consumer-initiated mental health treatment scheme were the norm in the Western world. We also discussed trends such as digitally-savvy identification, acquisition, and retention of the mental health patients. ■

References

- Aggressive Television Ad Campaign for Cooper University Hospital Features Hometown Celebrity. (2006). *Profiles in Healthcare Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 22–23.
- Akinci F., Esatoğlu A.E. (2004). Hospital choice factors: A case study in Turkey. *Health Marketing Quarterly*, vol. 22, no. 1, pp. 3–19. DOI: 10.1300/J026v22n01_02.
- Ambry M. (1988). How to forecast a medical market. *American Demography*, pp. 48–50.
- Andaleeb S.S. (2001). Service quality perceptions and patient satisfaction: A study of hospitals in a developing country. *Social Science & Medicine*, vol. 52, no. 9, pp. 1359–1370. DOI: 10.1016/S0277-9536(00)00235-5.
- Andreasen A.R. (2004). A social marketing approach to changing mental health practices directed at youth and adolescents. *Health Marketing Quarterly*, vol. 21, no. 4, pp. 51–75. DOI: 10.1300/J026v21n04_04.
- Belch G.E., Belch M.A. (2012). *Advertising and promotion. An integrated marketing communication perspective*. North Ryde, N.S.W., Australia: McGraw-Hill Aust. Pty. Ltd.
- Boehnlein J. (2006). Alternative mental health services: The role of the black church in the South. *American Journal of Public Health*, vol. 92, no. 10, pp. 1668–1672. DOI: 10.2105/ajph.92.10.1668.
- Bogen B. (1997). A marketing research plan for mental health services. *Marketing Health Services*, vol. 17, no. 4, pp. 46–49.
- Boukamcha F. (2016). Situational and personality effects on smokers' psychological reactance. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 432–448. DOI: 10.1108/IJPHM-10-2015-0052.
- Braus P. (1996). *Marketing health care to women: Meeting new demands for products and services*. Ithaca, NY: American Demographic Books.

- Brohan M. (2017). *Half of hospitals' marketing budgets go to digital initiatives*. Retrieved from: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/03/22/half-hospitals-marketing-budgets-go-digital-initiatives/>
- Busch S., Barry C. (2009). Pediatric antidepressant use after the black-box warning. *Health Affairs*, vol. 28, no. 3, pp. 724–733. DOI: 10.1377/hlthaff.28.3.724.
- Calfee J. (2002). The role of marketing in pharmaceutical research and development. *Pharmacoeconomics*, vol. 20, no. 3, pp. 77–85. DOI: 10.2165/00019053-200220003-00008.
- CalMHSA (2012). *California Mental Health Services Authority (CalMHSA) Launches Campaign to Engage Youth in Fight Against Stigma and Discrimination*. Sacramento, California: PR Newswire.
- Chang T. (2005). Online counseling: Prioritizing psychoeducation, self-help, and mutual help for counseling psychology research and practice. *The Counseling Psychologist*, vol. 33, no. 6, pp. 881–890. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011000005279962>
- Chapman Walsh D., Rudd R., Moeykens B., Moloney T. (1993). Social marketing for public health. *Health Affairs*, vol. 12, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.12.2.104>.
- Corrigan P. (2004). How stigma interferes with mental health care. *American Psychologist*, vol. 59, no. 7, pp. 614–625. DOI: 10.1037/0003-066X.59.7.614.
- Depp C., Mausbach B., Granholm E. (2010). Mobile interventions for severe mental illness: Design and preliminary data from three approaches. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, vol. 198, no. 10, pp. 715–721. DOI: 10.1097/NMD.0b013e3181f49ea3.
- Donohue J.B. (2004). Effects of direct-to-consumer advertising on medication choice: The case of antidepressants. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 115–127.
- Dunn R. (1984). Learning Style - Association for Learning Environments. *Theory into Practice*, vol. 23, no. 1, pp. 10–19.
- Engel J., Blackwell R., Miniard P. (2001). *Consumer behavior*. South-Western College Pub.
- Enthoven A. (1988). Managed competition: An agenda for action. *Health Affairs*, vol. 7, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.7.3.25>.
- Fox K., Kotler P. (1980). The marketing of social causes: The first 10 years. *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 24–33.
- Guo S., Guo X., Fang Y., Vogel D. (2017). How doctors gain social and economic returns in online health-care communities: A professional capital perspective. *Journal of Management Information Systems*, vol. 34, no. 2, pp. 487–519. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1334480>.
- Hammer J., Vogel D. (2009). *Men's help seeking for depression: The efficacy of a male-sensitive brochure about counseling*. Retrieved from Sage Publications. DOI: 10.1177/0011000009351937.
- Harris M. (2000). Marketing health care to minorities: Tapping an emerging market. *Marketing Health Care Services*, vol. 20, no. 4, pp. 4–9.
- Hawn C. (2009). Take two aspirin and tweet me in the morning: How Twitter, Facebook, and other social media are reshaping health care. *Health Affairs*, vol. 28, no. 2. DOI: 10.1377/hlthaff.28.2.361.
- Hofstede G. (2018). *The Six Dimensions of National Culture*. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Illouz E. (2009). *Saving the modern soul: Therapy, emotions, and the culture of self-help*. University of California Press.
- Ioan C., Luca F.S. (2014). Personal marketing of doctors in context of social networks. *Cross-Cultural Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 369–376.
- Jones P., Patel V. (2014). How Google's 'Ten Things We Know To Be True' could guide the development of mental health mobile apps. *Advancing Global Health Policy*, vol. 33, no. 9, pp. 1603–1611. DOI: 10.1377/hlthaff.2014.0380.
- Jung K., Feldman R., Scanlon D. (2011). Where would you go for your next hospitalization? *Journal of Health Economics*, vol. 30, no. 4, pp. 832–841. DOI: 10.1016/j.jhealeco.2011.05.006. Epub 2011 May 23.
- Kamra V., Singh H., De K.K. (2016). Factors affecting hospital choice decisions: An exploratory study of healthcare consumers in Northern India, Kamra. *Asia Pacific Journal of Health Management*, vol. 11, no. 1, pp. 76–84.
- Kaphingst K., DeJong W. (2004). The educational potential of direct-to-consumer prescription drug advertising. *Health Affairs*, vol. 23, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.23.4.143>.
- Kenardy J., Dow M.J. (2003). A comparison of delivery methods of cognitive-behavioral therapy for panic disorder: an international multicenter trial. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 71, no. 6, pp. 1068–1075. DOI: 10.1037/0022-006X.71.6.1068.
- Kessler E.-M., Agines S., Bowen C.E. (2015). Attitudes towards seeking mental health services among older adults: Personal and contextual correlates. *Aging & Mental Health*, vol. 19, no. 2, pp. 182–191. DOI: 10.1080/13607863.2014.920300.
- Kirkwood A., Stamm B. (2006). A social marketing approach to challenging stigma. *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 37, no. 5, pp. 472–476. DOI: 10.1037/0735-7028.37.5.472.
- Kotler A., Armstrong G. (2010). *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education.
- Kotler P., Keller K.L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Lamberts R. (2016). Marketing a medical practice using Facebook. *Medical Economics*, p. 39.
- Lanjananda P., Patterson P.G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, vol. 20, no. 1, pp. 5–32. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230910936832>.
- Le T.T. (2017). Marketing practices for mental health in HCM city. (N. P. Nguyen, Interviewer).
- Le M.T.H., Nguyen H., Tran T.D., Fisher J. (2012). Experience of low mood and suicidal behaviors among adolescents in Vietnam: Findings from two national population-based surveys. *Journal of Adolescent Health*, vol. 51, no. 4, pp. 339–348. DOI: 10.1016/j.jadohealth.2011.12.027.

- Lester D., Hvezda J., Sullivan S., Plourde R. (1983). Maslow's hierarchy of needs and psychological health. *Journal of General Psychology*, vol. 109, no. 1, pp. 83–85. DOI: <https://doi.org/10.1080/00221309.1983.9711513>.
- Lipscomb T., Root T., Shelley K. (2004). Strategies for seeking mental health services. *Services Marketing Quarterly*, vol. 25, no. 4, pp. 1–12.
- McCay E., Carter C., Aiello A. (2017). Training frontline community agency staff in dialectical behaviour therapy: Building capacity to meet the mental health needs of street-involved youth. *Journal of Mental Health Training, Education & Practice*, vol. 12, no. 2, pp. 121–132. DOI: 10.1108/JMHTEP-07-2015-0034.
- McGuire T., Fairbank A. (1988). Patterns of mental health utilization over time in a fee-for-service population. *American Journal of Public Health*, vol. 78, no. 2, pp. 134–136.
- Mitchell S., Darrow S., Haggerty M., Neill, T. (2012). Curriculum infusion as college student mental health promotion strategy. *Journal of College Student Psychotherapy*, vol. 26, issue 1, pp. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/87568225.2012.633038>.
- Mook B. (2011, October 7). Johns Hopkins pair mines 2 billion tweets for patterns in health care information. *The Daily Record*.
- Moscone F., Tosetti E., Vittadini G. (2012). Social interaction in patients' hospital choice: Evidence from Italy. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, vol. 175, no. 2, pp. 453–472. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2011.01008.x>.
- Percy J. (2013). Demon camp: A soldier's exorcism. *Publishers Weekly*, vol. 260, no. 45, p. 64.
- Priest N., Baxter J., Hayes L. (2012). Social and emotional outcomes of Australian children from indigenous and culturally and linguistically diverse backgrounds. *Australian & New Zealand Journal of Public Health*, vol. 36, no. 2, pp. 183–190. DOI: 10.1111/j.1753-6405.2011.00803.x.
- Rasch A., Hodek J., Runge C., Greiner W. (2009). Determinants of willingness to pay for a new therapy in a sample of menopausal-aged women. *PharmacoEconomics*, vol. 27, no. 8, pp. 693–704. DOI: 10.2165/11312740-000000000-00000.
- Reast J., Lindgreen A. (2011). Prescription drug communication strategies: A comparative analysis of physician attitudes in Europe, the Middle East, and the Far East. *Journal of Marketing Management*, vol. 27, no. 3-4, pp. 336–360.
- Reeves K. (1998). Direct-to-consumer broadcast advertising: Empowering the consumer or manipulating a vulnerable population? *Journal of Food and Drug Law*, vol. 53, no. 661.
- Rodenhauser P. (1994). Cultural barriers to mental health care delivery in Alaska. *Journal of Mental Health Administration*, vol. 21, no. 1, pp. 60–70. DOI: 10.1007/BF02521346.
- Root J.S. (1999). Easy-to-read consumer communications: A missing link in Medicaid managed care. *Journal of Health, Politics, Policy, and Law*, vol. 24, no. 1, pp. 1–26. DOI: 10.1215/03616878-24-1-1.
- Ross L. (2017, January 26). University to observe students' Facebook and Twitter posts in mental health drive. *Evening Standard*, p. 7.
- Scheuerman J., Fallon B. (1988). Competitive analysis: Sizing up the shape of your opponents. *Healthcare Financial Management*, pp. 33–40.
- Schiffman L., Kanuk L. (2010). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shin W. (2015). Consumer responses to pharmaceutical-company-sponsored disease information websites and DTC branded websites. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, vol. 9, no. 4, pp. 306–329.
- Sigall B. (2004). Help the community, help yourself. *Hawaii Business*, vol. 49, no. 10, p. 12.
- Singh P.P. (2013). Comparison of service quality between private and public hospitals: Empirical evidences from Varanasi District in up. *Paradigm*, vol. 1, no. 17, pp. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971890720130105>.
- Sommers C.H., Satel S. (2007). One nation under therapy: How the helping culture is eroding self-reliance. *Journal of Psychology & Christianity*, vol. 26, no. 3, pp. 276–277.
- Sproles E.K., Sproles G.B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *Journal of Consumer Affairs*, vol. 24, no. 1, pp. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1990.tb00262.x>.
- Symoens S., Colman E., Bracke P. (2014). Divorce, conflict, and mental health: How the quality of intimate relationships is linked to post-divorce well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 44, no. 3, pp. 220–233. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12215>.
- Taylor S.L., Cosenza R.M. (1999). A conceptual choice model for hospital services. *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501848>.
- Tengilimoglu D., Yesiltas M. (2007). The role of public relations activities in hospital choice. *Health Marketing Quarterly*, vol. 24, no. 3/4, pp. 19–31. DOI: 10.1080/07359680802118993.
- Thomas R.K. (1994). Marketing mental health services managed care. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 14, no. 2, pp. 62–63.
- Tran V.C. (2017). Mental health care in Vietnam. *Taiwanese Journal of Psychiatry*, vol. 31, no. 4, pp. 287–299.
- Vranica S. (2005). Getting buzz marketers to fess up. *The Wall Street Journal*, 5–6.
- Wasserman D., Thanh H.T.T., Minh D.P.T., Goldstein M., Nordenskiöld A., Wasserman C. (2008). Suicidal process, suicidal communication and psychosocial situation of young suicide attempters in a rural Vietnamese community. *World Psychiatry*, vol. 7, no. 1, pp. 47–53. DOI: 10.1002/j.2051-5545.2008.tb00152.x.
- Wellness Can Be Your Competitive Edge. (2018). *OfficePro*, vol. 78, no. 1, p. 6.

Information about the authors

Lena Bucatariu

Lecturer, School of Communications and Design. **RMIT Vietnam** (702 Nguyễn Văn Linh, Tân Hưng, Quận 7, Hồ Chí Minh 700000, Vietnam).
E-mail: lena.bucatariu@gmail.com.

Babu George

Professor and Associate Dean, School of Business. **Christian Brothers University** (650 East Parkway, South Memphis, Tennessee 38104, USA).
E-mail: babu.george@live.com..

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-4

Поведение потребителей и CRM в сфере охраны психического здоровья

Л. Букатариу¹, Б. Джордж²

¹ Мельбурнский королевский технологический университет (Вьетнамский филиал), г. Хошимин, Вьетнам

² Университет христианских братьев, г. Южный Мемфис, США

Аннотация. Восприятие услуг по охране психического здоровья и их содержания варьируется в зависимости от социокультурной среды. Понимание этих различий играет решающую роль в привлечении пациентов, страдающих психическими расстройствами, и обеспечении их лояльности. В научной литературе о поведенческом поведении уделено недостаточно внимания ментальным особенностям данной группы населения, а потому многие вопросы о специфике их потребления остаются открытыми. Статья посвящена анализу как западных, так и азиатских научных разработок в области психического здоровья, а также оценке главных факторов, влияющих на решения государственных и частных организаций о предоставлении данных услуг. Методологической базой исследования выступили положения теории потребительского поведения, концептуальные положения теории маркетинга в сфере здравоохранения. Основными методами исследования являлись методы анализа и синтеза, классификаций и группировок. Эмпирическая база исследования включала 250 оригинальных и обзорных статей по исследуемой проблематике. Как показывают результаты исследования, для обществ с восточным укладом, особенно наименее развитых стран Юго-Восточной Азии, при выстраивании коммерческих отношений с пациентом основной маркетинговый фокус приходится на лечащего врача. В то же время практика обращений, инициированных самими пациентами под влиянием маркетинговых кампаний, более характерна для развитых западных стран. Необходимо также отметить, что среди инновационно-ориентированных провайдеров наблюдается тенденция к увеличению доли медицинских услуг с использованием телекоммуникаций, которые, помимо прочего, подразумевают проактивную и гибкую цифровую идентификацию, а также привлечение и удержание клиентов. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве основы для разработки маркетинговых стратегий фирм-производителей лекарственных препаратов, а также производителей мобильных приложений в сфере медицинских онлайн-консультаций.

Ключевые слова: поведение потребителей; CRM; услуги по охране психического здоровья; маркетинг в сфере охраны психического здоровья; стратегия здравоохранения.

JEL Classification: I10, I12, M31

Дата поступления статьи: 14 февраля 2020 г.

Ссылка для цитирования: Букатариу Л., Джордж Б. (2020). Поведение потребителей и CRM в сфере охраны психического здоровья // Управление. Т. 11. № 3. С. 46–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-4.

Источники

- Aggressive Television Ad Campaign for Cooper University Hospital Features Hometown Celebrity. (2006). *Profiles in Healthcare Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 22–23.
- Akinci F., Esatoğlu A.E. (2004). Hospital choice factors: A case study in Turkey. *Health Marketing Quarterly*, vol. 22, no. 1, pp. 3–19. DOI: 10.1300/j026v22n01_02.
- Ambry M. (1988). How to forecast a medical market. *American Demography*, pp. 48–50.
- Andaleeb S.S. (2001). Service quality perceptions and patient satisfaction: A study of hospitals in a developing country. *Social Science & Medicine*, vol. 52, no. 9, pp. 1359–1370. DOI: 10.1016/s0277-9536(00)00235-5.
- Andreasen A.R. (2004). A social marketing approach to changing mental health practices directed at youth and adolescents. *Health Marketing Quarterly*, vol. 21, no. 4, pp. 51–75. DOI: 10.1300/J026v21n04_04.
- Belch G.E., Belch M.A. (2012). *Advertising and promotion. An integrated marketing communication perspective*. North Ryde, N.S.W., Australia: McGraw-Hill Aust. Pty. Ltd.
- Boehnlein J. (2006). Alternative mental health services: The role of the black church in the South. *American Journal of Public Health*, vol. 92, no. 10, pp. 1668–1672. DOI: 10.2105/ajph.92.10.1668.
- Bogen B. (1997). A marketing research plan for mental health services. *Marketing Health Services*, vol. 17, no. 4, pp. 46–49.

- Boukamcha F. (2016). Situational and personality effects on smokers' psychological reactance. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 432–448. DOI: 10.1108/IJPHM-10-2015-0052.
- Braus P. (1996). *Marketing health care to women: Meeting new demands for products and services*. Ithaca, NY: American Demographic Books.
- Brohan M. (2017). *Half of hospitals' marketing budgets go to digital initiatives*. Retrieved from: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/03/22/half-hospitals-marketing-budgets-go-digital-initiatives/>
- Busch S., Barry C. (2009). Pediatric antidepressant use after the black-box warning. *Health Affairs*, vol. 28, no. 3, pp. 724–733. DOI: 10.1377/hlthaff.28.3.724.
- Calfee J. (2002). The role of marketing in pharmaceutical research and development. *Pharmacoeconomics*, vol. 20, no. 3, pp. 77–85. DOI: 10.2165/00019053-200220003-00008.
- CalMHSA (2012). *California Mental Health Services Authority (CalMHSA) Launches Campaign to Engage Youth in Fight Against Stigma and Discrimination*. Sacramento, California: PR Newswire.
- Chang T. (2005). Online counseling: Prioritizing psychoeducation, self-help, and mutual help for counseling psychology research and practice. *The Counseling Psychologist*, vol. 33, no. 6, pp. 881–890. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011000005279962>
- Chapman Walsh D., Rudd R., Moeykens B., Moloney T. (1993). Social marketing for public health. *Health Affairs*, vol. 12, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.12.2.104>.
- Corrigan P. (2004). How stigma interferes with mental health care. *American Psychologist*, vol. 59, no. 7, pp. 614–625. DOI: 10.1037/0003-066X.59.7.614.
- Depp C., Mausbach B., Granholm E. (2010). Mobile interventions for severe mental illness: Design and preliminary data from three approaches. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, vol. 198, no. 10, pp. 715–721. DOI: 10.1097/NMD.0b013e3181f49ea3.
- Donohue J.B. (2004). Effects of direct-to-consumer advertising on medication choice: The case of antidepressants. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 115–127.
- Dunn R. (1984). Learning Style - Association for Learning Environments. *Theory into Practice*, vol. 23, no. 1, pp. 10–19.
- Engel J., Blackwell R., Miniard P. (2001). *Consumer behavior*. South-Western College Pub.
- Enthoven A. (1988). Managed competition: An agenda for action. *Health Affairs*, vol. 7, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.7.3.25>.
- Fox K., Kotler P. (1980). The marketing of social causes: The first 10 years. *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 24–33.
- Guo S., Guo X., Fang Y., Vogel D. (2017). How doctors gain social and economic returns in online health-care communities: A professional capital perspective. *Journal of Management Information Systems*, vol. 34, no. 2, pp. 487–519. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1334480>.
- Hammer J., Vogel D. (2009). *Men's help seeking for depression: The efficacy of a male-sensitive brochure about counseling*. Retrieved from Sage Publications. DOI: 10.1177/0011000009351937.
- Harris M. (2000). Marketing health care to minorities: Tapping an emerging market. *Marketing Health Care Services*, vol. 20, no. 4, pp. 4–9.
- Hawn C. (2009). Take two aspirin and tweet me in the morning: How Twitter, Facebook, and other social media are reshaping health care. *Health Affairs*, vol. 28, no. 2. DOI: 10.1377/hlthaff.28.2.361.
- Hofstede G. (2018). *The Six Dimensions of National Culture*. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Illouz E. (2009). *Saving the modern soul: Therapy, emotions, and the culture of self-help*. University of California Press.
- Ioan C., Luca F.S. (2014). Personal marketing of doctors in context of social networks. *Cross-Cultural Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 369–376.
- Jones P., Patel V. (2014). How Google's 'Ten Things We Know To Be True' could guide the development of mental health mobile apps. *Advancing Global Health Policy*, vol. 33, no. 9, pp. 1603–1611. DOI: 10.1377/hlthaff.2014.0380.
- Jung K., Feldman R., Scanlon D. (2011). Where would you go for your next hospitalization? *Journal of Health Economics*, vol. 30, no. 4, pp. 832–841. DOI: 10.1016/j.jhealeco.2011.05.006. Epub 2011 May 23.
- Kamra V., Singh H., De K.K. (2016). Factors affecting hospital choice decisions: An exploratory study of healthcare consumers in Northern India, Kamra. *Asia Pacific Journal of Health Management*, vol. 11, no. 1, pp. 76–84.
- Kaphingst K., DeJong W. (2004). The educational potential of direct-to-consumer prescription drug advertising. *Health Affairs*, vol. 23, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.23.4.143>.
- Kenardy J., Dow M.J. (2003). A comparison of delivery methods of cognitive-behavioral therapy for panic disorder: an international multicenter trial. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 71, no. 6, pp. 1068–1075. DOI: 10.1037/0022-006X.71.6.1068.
- Kessler E.-M., Agines S., Bowen C.E. (2015). Attitudes towards seeking mental health services among older adults: Personal and contextual correlates. *Aging & Mental Health*, vol. 19, no. 2, pp. 182–191. DOI: 10.1080/13607863.2014.920300.
- Kirkwood A., Stamm B. (2006). A social marketing approach to challenging stigma. *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 37, no. 5, pp. 472–476. DOI: 10.1037/0735-7028.37.5.472.
- Kotler A., Armstrong G. (2010). *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education.
- Kotler P., Keller K.L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Lamberts R. (2016). Marketing a medical practice using Facebook. *Medical Economics*, p. 39.
- Lanjananda P., Patterson P.G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, vol. 20, no. 1, pp. 5–32. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230910936832>.
- Le T.T. (2017). Marketing practices for mental health in HCM city. (N. P. Nguyen, Interviewer).
- Le M.T.H., Nguyen H., Tran T.D., Fisher J. (2012). Experience of low mood and suicidal behaviors among adolescents in Vietnam: Findings from two national population-based surveys. *Journal of Adolescent Health*, vol. 51, no. 4, pp. 339–348. DOI: 10.1016/j.jadohealth.2011.12.027.

- Lester D., Hvezda J., Sullivan S., Plourde R. (1983). Maslow's hierarchy of needs and psychological health. *Journal of General Psychology*, vol. 109, no. 1, pp. 83–85. DOI: <https://doi.org/10.1080/00221309.1983.9711513>.
- Lipscomb T., Root T., Shelley K. (2004). Strategies for seeking mental health services. *Services Marketing Quarterly*, vol. 25, no. 4, pp. 1–12.
- McCay E., Carter C., Aiello A. (2017). Training frontline community agency staff in dialectical behaviour therapy: Building capacity to meet the mental health needs of street-involved youth. *Journal of Mental Health Training, Education & Practice*, vol. 12, no. 2, pp. 121–132. DOI: 10.1108/JMHTEP-07-2015-0034.
- McGuire T., Fairbank A. (1988). Patterns of mental health utilization over time in a fee-for-service population. *American Journal of Public Health*, vol. 78, no. 2, pp. 134–136.
- Mitchell S., Darrow S., Haggerty M., Neill, T. (2012). Curriculum infusion as college student mental health promotion strategy. *Journal of College Student Psychotherapy*, vol. 26, issue 1, pp. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/87568225.2012.633038>.
- Mook B. (2011, October 7). Johns Hopkins pair mines 2 billion tweets for patterns in health care information. *The Daily Record*.
- Moscone F., Tosetti E., Vittadini G. (2012). Social interaction in patients' hospital choice: Evidence from Italy. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, vol. 175, no. 2, pp. 453–472. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2011.01008.x>.
- Percy J. (2013). Demon camp: A soldier's exorcism. *Publishers Weekly*, vol. 260, no. 45, p. 64.
- Priest N., Baxter J., Hayes L. (2012). Social and emotional outcomes of Australian children from indigenous and culturally and linguistically diverse backgrounds. *Australian & New Zealand Journal of Public Health*, vol. 36, no. 2, pp. 183–190. DOI: 10.1111/j.1753-6405.2011.00803.x.
- Rasch A., Hodek J., Runge C., Greiner W. (2009). Determinants of willingness to pay for a new therapy in a sample of menopausal women. *PharmacoEconomics*, vol. 27, no. 8, pp. 693–704. DOI: 10.2165/11312740-000000000-00000.
- Reast J., Lindgreen A. (2011). Prescription drug communication strategies: A comparative analysis of physician attitudes in Europe, the Middle East, and the Far East. *Journal of Marketing Management*, vol. 27, no. 3-4, pp. 336–360.
- Reeves K. (1998). Direct-to-consumer broadcast advertising: Empowering the consumer or manipulating a vulnerable population? *Journal of Food and Drug Law*, vol. 53, no. 661.
- Rodenhauser P. (1994). Cultural barriers to mental health care delivery in Alaska. *Journal of Mental Health Administration*, vol. 21, no. 1, pp. 60–70. DOI: 10.1007/BF02521346.
- Root J.S. (1999). Easy-to-read consumer communications: A missing link in Medicaid managed care. *Journal of Health, Politics, Policy, and Law*, vol. 24, no. 1, pp. 1–26. DOI: 10.1215/03616878-24-1-1.
- Ross L. (2017, January 26). University to observe students' Facebook and Twitter posts in mental health drive. *Evening Standard*, p. 7.
- Scheuerman J., Fallon B. (1988). Competitive analysis: Sizing up the shape of your opponents. *Healthcare Financial Management*, pp. 33–40.
- Schiffman L., Kanuk L. (2010). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shin W. (2015). Consumer responses to pharmaceutical-company-sponsored disease information websites and DTC branded websites. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, vol. 9, no. 4, pp. 306–329.
- Sigall B. (2004). Help the community, help yourself. *Hawaii Business*, vol. 49, no. 10, p. 12.
- Singh P.P. (2013). Comparison of service quality between private and public hospitals: Empirical evidences from Varanasi District in up. *Paradigm*, vol. 1, no. 17, pp. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971890720130105>.
- Sommers C.H., Satel S. (2007). One nation under therapy: How the helping culture is eroding self-reliance. *Journal of Psychology & Christianity*, vol. 26, no. 3, pp. 276–277.
- Sproles E.K., Sproles G.B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *Journal of Consumer Affairs*, vol. 24, no. 1, pp. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1990.tb00262.x>.
- Symoens S., Colman E., Bracke P. (2014). Divorce, conflict, and mental health: How the quality of intimate relationships is linked to post-divorce well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 44, no. 3, pp. 220–233. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12215>.
- Taylor S.L., Cosenza R.M. (1999). A conceptual choice model for hospital services. *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501848>.
- Tengilimoglu D., Yesiltas M. (2007). The role of public relations activities in hospital choice. *Health Marketing Quarterly*, vol. 24, no. 3/4, pp. 19–31. DOI: 10.1080/07359680802118993.
- Thomas R.K. (1994). Marketing mental health services managed care. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 14, no. 2, pp. 62–63.
- Tran V.C. (2017). Mental health care in Vietnam. *Taiwanese Journal of Psychiatry*, vol. 31, no. 4, pp. 287–299.
- Vranica S. (2005). Getting buzz marketers to fess up. *The Wall Street Journal*, 5–6.
- Wasserman D., Thanh H.T.T., Minh D.P.T., Goldstein M., Nordenskiöld A., Wasserman C. (2008). Suicidal process, suicidal communication and psychosocial situation of young suicide attempters in a rural Vietnamese community. *World Psychiatry*, vol. 7, no. 1, pp. 47–53. DOI: 10.1002/j.2051-5545.2008.tb00152.x.
- Wellness Can Be Your Competitive Edge. (2018). *OfficePro*, vol. 78, no. 1, p. 6.

Информация об авторах

Лина Букатариу

Преподаватель Школы коммуникации и дизайна. **Мельбурнский королевский технологический университет (Вьетнамский филиал)** (700000, Вьетнам, г. Хошимин, 702 Нгуен Ван Лин, Дистрикт 7). E-mail: lena.bucataru@gmail.com.

Бабу Джордж

Профессор, заместитель декана Школы бизнеса. **Университет христианских братьев** (38104, США, штат Теннесси, г. Южный Мемфис, ул. Ист Парквей, 650). E-mail: babu.george@live.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-5

Сравнительная эффективность высокотехнологичных и среднетехнологичных бизнес-моделей: ключевые индикаторы и устойчивость ценности

М.В. Евсеева¹

¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Непредсказуемость и динамичность внешней среды способствует тому, что за короткое время бизнес-модель устареваает, а ее логика становится неэффективной. Это представляет серьезную угрозу непрерывности потока доходов бизнеса. Статья посвящена разработке индикаторов эффективности бизнес-моделей. Методологической базой исследования выступили положения теории стейкхолдеров, ценностно-ориентированного менеджмента, технологического роста. В работе использовались математические методы расчета финансовых и экономических показателей, а также общенаучный метод анализа. Для апробации методики выбраны 188 компаний высокотехнологичного и среднетехнологичного отраслевых рынков. Систематизация теоретических положений позволила сделать вывод, что оценка эффективности бизнес-модели должна базироваться на измерении устойчивости ценности, создаваемой для различных групп стейкхолдеров данной компании. Это позволило предложить набор индикаторов эффективности бизнес-модели, построенных на показателях спреда доходности и факторной производительности. В программу эмпирической оценки также был включен показатель стоимости интеллектуального капитала, рассчитываемый на основе отклонения доходности компании от рыночной нормы. Мы предположили, что нематериальный капитал, продуцируя интеллектуальную и отношенческую ренту, способствует повышению эффективности бизнес-модели. Это находит отражение во всех показателях устойчивости. Результаты исследования показали в целом удовлетворительную аналитическую ценность. Суммарно бизнес-модели высокотехнологичного рынка являются более эффективными. Распределение индикаторов эффективности отвечало предположениям о влиянии фрагментированности среды: более гомогенная среда отраслевого рынка способствует выравниванию эффективности бизнес-моделей. Результаты исследования имеют прикладное значение для бизнеса, способствуют построению системы менеджмента на основе управления эффективностью бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель; устойчивость; ценность; стейкхолдеры; эффективность бизнес-модели; высокотехнологичная бизнес-модель; индикатор эффективности.

JEL Classification: M21, G32

Финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р_а. «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

Дата поступления статьи: 21 апреля 2020 г.

Ссылка для цитирования: Евсеева М.В. (2020). Сравнительная эффективность высокотехнологичных и среднетехнологичных бизнес-моделей: ключевые индикаторы и устойчивость ценности // Управленец. Т. 11, № 3. С. 59–71. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-5.

ВВЕДЕНИЕ

Ключевой характеристикой современной бизнес-среды является то, что длительность жизни компаний сокращается, а скорость изменений нарастает. В настоящее время компании в гораздо большей степени связаны с внешним окружением, чем раньше, и ни возраст, ни связи, ни объем продаж не дают гарантии того, что завтра компания будет существовать [Мэллоун, Исмаил, ван Геест, 2017]. В 1990-е гг. на смену максимизации прибыли и повышению эффективности использования материальных ресурсов пришла максимизация стоимости (ценности) для собственников компании. Сейчас ключевой целью бизнеса является создание ценности для всех стейкхолдеров компании и наращивание нематериальных видов капитала [Карл-

гаард, 2015]. Достижение поставленных целей говорит о том, что компания реализует эффективную для себя бизнес-модель. Актуальным здесь становится вопрос о системе измерителей достижения этих целей.

Теоретическая платформа изучения бизнес-моделей в достаточной степени развита. Имеется в целом единое понимание бизнес-модели как управленческого инструмента, позволяющего объяснить, каким образом и для кого бизнес создает ценность, как ее распределяет и присваивает (см. например, [Foss, Saebi, 2017]). Элементами, позволяющими создать такое объяснение, являются ценностное предложение, механизмы взаимодействия с потребителем, ключевые ресурсы и формула прибыли (см. например, [Орехова,

2018)). Данные элементы могут различаться по степени детализации. Например, в наиболее популярной структурной схеме бизнес-модели Остервальдера и Пинье используются девять элементов: механизмы взаимодействия с потребителем представлены в виде декомпозиции на первичные элементы – каналы сбыта, сегменты потребителей и отношения с клиентами [Остервальдер, Пинье, 2013]. М. Моррис использовал шесть элементов: функции и цели бизнеса, предложение ценности, рынок, конкурентная стратегия, внутренние возможности и экономическая модель [Morris, Schindehutte, Allen, 2005]. Основываясь на структуре бизнес-модели Морриса, Н.Д. Стрекалова включила в набор элементов взаимодействие в сети [Стрекалова, 2009]. Необходимость учета сетевых взаимодействий при анализе бизнес-моделей доказана в работах [Keen, Qureshi, 2006; Zott, Amit, Massa, 2011; Demil, Lecocq, 2010; Chesbrough, 2007; Климанов, Третьяк, 2014; Бек, Бек, 2014; Оборин, Шерешева, 2017]. Проведение анализа влияния межорганизационных связей на бизнес-модель продиктовано современными условиями, когда технологическая сложность новых разработок и высокая стоимость ресурсов стимулируют компании к сотрудничеству для создания продуктов и услуг. Ценность в этом случае создается в сетевом пространстве, а не в границах какой-то одной компании.

Основные функции бизнес-модели заключаются в описании процесса создания и распределения добавленной стоимости, идентификации необходимых ресурсов и механизмов конверсии ресурсов в результаты [Бердников, Гавель, 2013].

Естественным продолжением развития концепции бизнес-моделей является ответ на вопрос: какая бизнес-модель может считаться успешной? Как можно оценить эффективность бизнес-модели?

Обзор литературы по данной теме показал недостаточную развитость прикладных аспектов концепции бизнес-модели. Распространение получили качественные методы анализа, не дающие, однако, представления об эффективности бизнес-модели. В числе таких методов можно назвать широко известные подходы визуализации канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [2013], паттерн решений 4W (What? When? Who? Why?) К. Гиротра и С. Нетесина [2014], навигатор бизнес-моделей О. Гассманна, К. Франкенбергер и М. Шик [2019]. Д.Е. Климановым и О.А. Третьяк [2014] разработан подход к оценке бизнес-модели на основе сетевого анализа с учетом роли властных полномочий Н.Д. Стрекалова [2009] предложила четырехмерную аналитическую матрицу системных характеристик бизнес-модели.

Вопросы эффективности бизнес-модели также получили развитие в виде разработки концепции устойчивых бизнес-моделей. Результаты библиометрического анализа показывают стабильный рост англоязычных публикаций по этой тематике. В част-

ности, выявлено три ключевых направления исследований устойчивых бизнес-моделей. Первое связано с представлением корпоративной социальной ответственности в качестве ядра устойчивой бизнес-модели. Второе – с реализацией классических принципов устойчивого развития в контексте обеспечения экологической, социальной и экономической стабильности. Третье направление определяет в качестве базового фактора устойчивых бизнес-моделей чистое производство [Bilan, Pimonenko, Starchenko, 2020]. Цели устойчивого развития породили концепцию циркулярной экономики – экономики замкнутого цикла в противовес линейной модели. Основными эффектами развертывания циркулярной модели экономики являются снижение зависимости от первичных ресурсов, отказ от владения ресурсами в пользу их совместного циклического использования, развитие технологий многократной переработки ресурсов, возникновение новых рынков товаров и услуг [Lewandowski, 2016; Пахомова, Рихтер, Ветрова, 2017; Валько, 2020]. В этой связи развиваются представления о новых бизнес-моделях циркулярной экономики – циркулярных бизнес-моделях (термин [Linder, Williander, 2017]).

Отдельное направление в области исследования эффективности бизнес-моделей формирует идея их устойчивости. Дословный перевод англоязычного термина «business model resilience» – упругость или эластичность бизнес-модели. Суть состоит в том, что бизнес-модель, являясь специфическим ресурсом компании, должна обеспечивать непрерывность бизнеса, демпфируя шоки динамично меняющейся окружающей среды. Эта концепция более актуальна для крупных компаний традиционного бизнеса со сложившейся ресурсной моделью, которые не имеют возможности быстро рекомбинировать свои ресурсы, т. е. бизнес-модель которых не может быть достаточно гибкой и быстро изменяемой. Устойчивость бизнес-моделей исследуется в контексте сохранения и создания ценности [Niemimaa et al., 2019], личности владельца компании, его социального капитала (сети контактов) и способности к адаптивному копированию [Ijaz, 2018].

В русскоязычной литературе термин «устойчивая бизнес-модель» не закрепился. Вероятно, это связано с наличием базовой предпосылки о том, что бизнес-модель должна быть адаптивной и гибко реагировать на внешние изменения, т. е. априори не может быть устойчивой (в значении неизменной)¹.

Вопросам количественного анализа или оценки эффективности бизнес-моделей в литературе уделено крайне мало внимания. Распространение получили такие показатели, как отношение стоимости компании к ее оборотам [Сливотски, 2006], показатель рентабельности собственного капитала [Vashakmadze, 2012], интегральный показатель прироста стоимости

¹ В данном ракурсе термин «устойчивость» употребляется в значении неизменность.

и инвестированного капитала компании [Бердников, Гавель, 2013], индикаторы прироста инвестированного капитала [Когденко, Мельник, 2018].

Целью статьи является разработка методического подхода к оценке эффективности бизнес-модели на основе стоимостных и экономических показателей. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) создать теоретический базис разработки стоимостных и экономических показателей эффективности бизнес-модели. Мы полагаем, что в основе оценки эффективности бизнес-модели лежит комбинация положений теории стейкхолдеров, общих ценностей и технологического роста;

2) сформировать набор индикаторов эффективности бизнес-моделей, методов их расчета и интерпретации;

3) провести апробацию методического подхода и сформулировать выводы по полученным результатам, предложить направления дальнейших исследований.

Актуальность исследования связана с назревшей необходимостью операционализации концепции бизнес-модели и разработки прикладных инструментов ее применения для бизнеса.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Поиск микрооснований эффективности бизнес-модели следует начать с определения корневого термина, поскольку в литературе встречаются термины «эффективность», «результативность», «успешность» и др. Эффективность в устоявшейся трактовке определяется как соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов¹. Рассматривая бизнес-модель прежде всего как управленческую категорию, необходимо обратиться к содержанию понятия «эффективность управления». Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы. П. Друкер так объяснял отличие этих двух взаимосвязанных категорий: результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность – следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» [Друкер, 2007]. Возвращаясь к определению бизнес-модели как *управленческого инструмента, позволяющего объяснить, каким образом и для кого бизнес создает ценность, как ее распределяет и присваивает*, мы можем в равной степени опираться как на термин «результативность бизнес-модели», так и на термин «эффективность бизнес-модели». Если рассматривать конструкцию бизнес-модели как симбиоз модели клиентской ценности и ресурсной модели компании, то результативность бизнес-модели в данном случае будет означать успешность модели клиентской

ценности, формируемой компанией, а эффективность – отражать релевантную ей ресурсную модель.

В исследовании примем за базовый термин «эффективность бизнес-модели», на данном этапе понимая под ним обобщающий параметр результативности и эффективности.

Одна из первых попыток представить количественную оценку эффективности бизнес-модели принадлежит А. Сливотски. В результате обширных эмпирических исследований он сформулировал идею о миграции ценности в отрасли, происходящую в результате изменения бизнес-моделей конкурирующих фирм. «Ценность начинает мигрировать от устаревших моделей бизнеса к новым, которые способны лучше удовлетворить наиболее актуальные потребности клиентов» [Сливотски, 2006]. Показателем ценности выступает отношение рыночной стоимости компании к ее выручке.

Оригинальный способ анализа эффективности бизнес-модели на основе многофакторной модели Дюпон (DuPont) предложен Т. Вашакмадзе. Ядром идеи являлось предположение, что эффективная бизнес-модель обеспечивает стабильно высокие значения рентабельности собственного капитала (ROA), отражающего, как известно, насколько эффективно использован вложенный в бизнес акционерный капитал. Применение 12-факторной модели Дюпон позволило соотнести используемые показатели с элементами бизнес-модели, получая ее финансовый профиль в виде лепестковой диаграммы. Например, норма чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке) является индикатором ценовой политики и способности контролировать издержки, а валовая маржа – индикатором охвата потребительских сегментов [Vashakmadze, 2012]. К положительным эффектам данного подхода можно отнести использование численных показателей, что позволяет выявить финансовый результат бизнес-модели. К отрицательным эффектам – то, что по сути данный инструмент позволяет лишь сравнивать финансовые профили бизнес-моделей нескольких компаний. Ответа на вопрос об эффективности самой модели или ее элементов он не дает.

Преобладающей в научной литературе является позиция, в соответствии с которой эффективность бизнес-модели рассматривается через призму концепции устойчивого развития. Эффективная бизнес-модель обеспечивает компании устойчивость процесса создания ценности для общества, экономики и планеты (экологический аспект) [Aagaard, 2017; Bocken et al., 2014; Stubbs, Cocklin, 2008; Upward, Jones, 2016]. Бокен представил процесс создания ценности компанией в виде следующих трех последовательных этапов: предложение ценности, создание и доставка ценности, захват ценности [Bocken, 2015]. В контексте устойчивого развития продукт (товары и услуги), который компания предлагает рынку, наряду с экономической име-

¹ГОСТ PISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ет измеримую экологическую и социальную ценность [Boons, Ludeke-Freund, 2013]. Оценка эффективности бизнес-модели на этом этапе сопряжена с анализом потребительских сегментов и лояльности клиентов, потребительской, экологической и общественной ценности. На следующем этапе создания и доставки ценности необходимо выяснить, насколько компания успешна в использовании новых бизнес-возможностей, освоении новых рынков и новых источников доходов [Teese, 2010; Beltramello, Haie-Fayle, Pilat, 2013]. На третьем этапе захвата, т. е. присвоения и распределения ценности, происходит оценка потоков доходов, степени присвоения ценности компанией, обществом и окружающей средой [Teese, 2010].

Таким образом, эффективность бизнес-модели ассоциируется с ориентацией на потребности и ожидания расширенного состава стейкхолдеров компании: собственников, потребителей, партнеров, местного сообщества, властных структур. «Именно они влияют на компанию, определяя ее доступ к ресурсам. Поэтому компания должна функционировать так, чтобы не ухудшить, а по возможности улучшить их благосостояние» [Нехода, Редчикова, Тюленева, 2018].

В наибольшей степени с данным положением согласуется теория стейкхолдеров, развитая Р. Фрименом. Стейкхолдерский подход смещает фокус анализа деятельности компании с интересов собственников на ожидания всех заинтересованных сторон. Фримен утверждал: собственники и менеджеры должны понимать, что дает бизнес всем своим стейкхолдерам, как распределяется между ними создаваемая бизнесом ценность [Freeman, Velamuri, Moriarty, 2006].

М. Портер и М. Крамер, интегрировав концепцию устойчивого развития и теорию стейкхолдеров, представили концепцию общих ценностей. Авторы доказали, что социально и экологически ориентированное поведение и конкурентоспособность компаний взаимосвязаны. Компании добиваются коммерческого успеха, решая проблемы общества и экологии, таким образом, продуцируя общие ценности [Porter, Kramer, 2011].

Резюмируя, мы приходим к выводу, что бизнес-модель может считаться эффективной тогда, когда компания является стабильным источником ценности для своих стейкхолдеров на каждом этапе – предложения, создания и доставки, захвата.

Поддержание баланса интересов стейкхолдеров и удовлетворение их ожиданий снижает степень неопределенности среды, что создает условия для непрерывности бизнеса и способствует снижению рисков [Post, Preston, Sachs, 2002]. Непрерывность бизнеса – это способность компании поддерживать заданный уровень своей деловой активности и обеспечивать защиту интересов ключевых стейкхолдеров, репутации и деятельности, добавляющей ценность¹.

¹ ГОСТ Р ИСО 22301-2014. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования.

Базовым требованием теории ценностно-ориентированного управления является не только добавление, т. е. создание, но и сохранение ценности для ключевых стейкхолдеров. В работе [Niemimaa et al., 2019] показано, что непрерывность бизнеса обеспечивают два взаимозависимых процесса – сохранение ценности, обеспечиваемое эластичностью бизнес-модели, и создание ценности как результат трансформации бизнес-модели.

Таким образом, количественную оценку эффективности бизнес-модели мы можем строить на основе измерения устойчивости сохранения и прироста ценности для групп ключевых стейкхолдеров. Естественно предположить, что получение интегрального показателя эффективности бизнес-модели будет затруднено, поэтому на данном этапе исследования мы ограничимся разработкой набора индикаторов.

РАЗРАБОТКА ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Конструируя индикаторы эффективности бизнес-моделей, мы исходим из предположения, что все стейкхолдеры компании являются носителями различных видов капитала [Ивашковская, 2011; Когденко, Мельник, 2018; Ткаченко, Злыгостев, 2018]. Они предоставляют этот капитал компании, рассчитывая не только получить плату за его использование, но и сохранить, а по возможности увеличить его стоимость. Инвесторы и кредиторы являются носителями финансового капитала, собственники и менеджмент – организационного, конкуренты и партнеры – социально-репутационного (рыночная и отношенческая компонента соответственно), сотрудники предоставляют компании человеческий капитал². Кроме того, специфическими стейкхолдерами являются местное сообщество и общество в целом, государство, регулирующее институциональную среду функционирования компании.

Вторая базовая установка сводится к тому, что в качестве измерителя эффективности бизнес-модели мы предлагаем использовать устойчивость создаваемых компанией ценностей. Это означает, что компания стабильно удовлетворяет ожидания своих стейкхолдеров, что выражается в неотрицательном приросте выбранных показателей.

В качестве ключевых измеряемых показателей нами были выбраны:

1. Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) – стоимостной показатель отдачи от вовлеченного в коммерческую деятельность капитала, образуемого собственным капиталом компании и долгосрочно

² Классификация видов капитала не является предметом данного исследования, поэтому мы сделаем допущение, что весь капитал можно разделить на два вида: финансовый и интеллектуальный. В составе интеллектуального капитала выделяют человеческий, социально-репутационный и организационный [Колпакова О.Н. Интеллектуальный капитал: состав, структура и концептуальные основы управления // Экономика. Статистика и Информатика. Вестник УМО. 2011. № 1. С. 74–80.].

привлеченными средствами. Экономическая суть ROIC состоит в том, что его значение должно превышать стоимость использования капитала (WACC), только в этом случае можно говорить об эффективности реализуемой бизнес-модели. ROIC ассоциирован с *сохранением* ценности для поставщиков финансового капитала компании: инвесторов, кредиторов, акционеров. Устойчивый рост показателя говорит об увеличении эффективности использования ресурсов компании:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC}, \quad (1)$$

где *NOPAT* – посленалоговая прибыль, руб.; *IC* – инвестированный капитал (величина собственного капитала и долгосрочного долга компании), руб.

2. Экономическая добавленная стоимость (EVA, экономическая рента) – стоимостной показатель, отражающий *создание* ценности для собственников капитала и эффективность управления непрерывностью бизнеса. Отрицательные значения EVA сигнализируют о разрушении стоимости компании, положительные – о приращении стоимости. Подчеркнем, что стоимость компании рассматривается нами в качестве измерителя ценности, создаваемой компанией для собственников:

$$EVA = IC \times (ROIC - WACC), \quad (2)$$

где *WACC* – средневзвешенная стоимость капитала, %.

В качестве обобщающего показателя устойчивости создаваемой ценности для поставщиков капитала компании (инвесторов, кредиторов) воспользуемся индексом устойчивости роста на основе измерения накопленной величины спреда доходности инвестированного капитала компании (*ROIC-WACC*) и среднего темпа роста продаж, предложенного И.В. Ивашковской [2009]:

$$SGI = g_s \times \frac{l}{k} \times \sum_{t=1}^k \max[0; (ROIC - WACC)], \quad (3)$$

где g_s – средний темп роста выручки; l – количество лет, в течение которых спред доходности инвестированного капитала положителен; k – количество лет наблюдений.

3. Соотношение рыночной стоимости и выручки компании ($MV/Sales$). Этот показатель заимствован нами у А. Сливотски [2006], полагающего, что данное соотношение показывает «силу» бизнес-модели, т. е. то, какую величину стоимости продуцирует 1 руб. выручки. В данном случае устойчивость будет выражаться в сохранении пропорций стоимости и выручки:

$$I_{mv} = \frac{\left(\frac{MV}{Sales}\right)_{t+1}}{\left(\frac{MV}{Sales}\right)_t}, \quad (4)$$

где MV – рыночная стоимость, руб.; $Sales$ – выручка, руб.

$$MV = NA \times \frac{ROIC}{WACC}, \quad (5)$$

где NA – чистые активы, руб.

Состав данного показателя определяет процессы захвата ценности для собственников и клиентов.

Рассмотрение индикатора I_{mv} в динамике позволит увидеть тенденции процесса генерации ценности: замедление будет указывать на устаревание бизнес-модели за счет процессов перераспределения создаваемой ценности в отрасли к более эффективным бизнес-моделям.

4. Совокупная факторная производительность (TFP) – показатель, являющийся универсальным индикатором технологического прогресса и экономического роста, обеспечиваемого возрастанием эффективности использования располагаемых факторов производства [Идрисов, Мау, Божечкова, 2017]:

$$TFP = \frac{Y}{L} \left(\frac{Y}{K}\right)^{1-\alpha}, \quad (6)$$

где Y – валовая добавленная стоимость; K – величина капитала компании; L – количество труда, используемого компанией; A – совокупная факторная производительность; α – доля дохода на капитал в общем объеме факторных доходов (равна 0,3).

$$Y = Sales - DC + Lab + IP + Tax, \quad (7)$$

где $Sales$ – выручка компании; DC – прямые расходы; Lab – оплата труда; IP – страховые взносы, уплачиваемые предприятиями в государственные внебюджетные фонды РФ; Tax – налоги, включаемые в себестоимость.

Показатель накопленного роста TFP будет использован нами для отражения ценности для общества. Можно также предположить, что рост показателя формируется устойчивостью создания ценности для сотрудников компании, повышающих производительность труда:

$$I_{TFP} = \frac{l}{k} \times \sum_{t=1}^k \max\left[1; \frac{TFP_{t+1}}{TFP_t}\right], \quad (8)$$

где l – количество лет, в течение которых рост факторной производительности больше 1; k – количество лет наблюдений.

5. Стоимость интеллектуального капитала (Intel) – капитализированное отклонение посленалоговой прибыли от уровня, определенного на основе среднерыночной доходности. Расчет данного показателя строится на предположении, что материальные виды капитала в долгосрочном периоде имеют нормальную отдачу, которая стремится к средневзвешенной рыночной стоимости инвестированного капитала (WACC), а все отклонения доходности компании от значения средневзвешенной рыночной доходности обусловлены интеллектуальным капиталом [Когденко, Мельник, 2018]:

$$V_{intel} = \frac{NOPAT - IC_{korr} \times WACC}{WACC}, \quad (9)$$

где IC_{korr} – инвестированный капитал, скорректированный на балансовую стоимость нематериальных активов, руб.

Индекс устойчивого роста интеллектуального капитала рассчитывается на основе накопленных оценок аналогично предыдущим индексам:

$$I_{V_{intel}} = \frac{l}{k} \times \sum_{t=1}^k \max \left[1; \frac{V_{intel_{t+1}}}{V_{intel_t}} \right] \quad (10)$$

где l – количество лет, в течение которых рост стоимости интеллектуального капитала равен 1; k – количество лет наблюдений.

Таким образом, рост данного показателя свидетельствует об устойчивой передаче ценности стейкхолдерам – носителям интеллектуального капитала, сотрудникам, клиентам, партнерам и др.

Источником исходных показателей для проведения расчетов является система финансовой отчетности компаний.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Программа исследования помимо обоснования и формулирования индикаторов эффективности бизнес-модели включала их апробацию. В качестве объектов апробации выбраны компании обрабатывающей промышленности, относящиеся к высокотехнологичным и низкотехнологичным видам деятельности. Выбор

объекта обусловлен наличием результатов, полученных нами в предыдущих исследованиях. В частности, сделаны выводы о том, что чем более концентрированным и фрагментированным является отраслевой рынок, тем более неоднородно его технологическое развитие, усугубляющееся блокированием ресурсов у непроизводительных компаний [Евсеева, 2019]. Можно предположить, что эффективность бизнес-моделей будет коррелировать с технологической неоднородностью отраслевого рынка.

Информационная база исследования сформирована исходными данными о компаниях, полученных в результате выборки за период 2012–2018 гг. Репрезентативность выборки обеспечена суммарной долей рынка компаний по выручке не менее 75 % и редуцированием экстремумов по основным исходным показателям. Из выборки исключались компании, о которых отсутствовала информация за выбранный период анализа, с отрицательными значениями ЕВТ в течение четырех лет, возраст которых был меньше восьми лет. Показатели выборки представлены в табл. 1. Для обеспечения сопоставимости ретроспективных данных исходные показатели (выручка для расчета показателя) были приведены к ценам 2012 г. с учетом дефляторов ВВП.

В исследовании использована информационно-аналитическая база СПАРК-Интерфакс. По каждой компании выборки сформирован массив исходной информации и рассчитаны первичные показатели, применяемые для расчетов индексов эффективности бизнес-модели (табл. 2).

Таблица 1 – Характеристика выборки эмпирического исследования
Table 1 – Empirical study sample

Код вида деятельности по ОКВЭД-2	Вид экономической деятельности	Количество компаний, всего	Количество компаний в выборке	Доля рынка компаний выборки (по выручке), %
26	Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	3974	102	74,8
27	Производство электрического оборудования	2570	86	75,1

Таблица 2 – Расчет индексов эффективности бизнес-модели (на примере компании НАО «Кирскабель»*)
Table 2 – Calculation of a business model's efficiency indices (the case of NAO Kirskabel)

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Расчет исходных показателей							
Собственный капитал, тыс. руб.	403 708	457 900	533 562	765 043	806 301	1 045 881	1 214 808
Долгосрочный долг, тыс. руб.	477 267	1 502 344	797 484	238 061	275 687	102 526	90 107
ЕВТ, тыс. руб.	241 515	242 301	278 251	390 136	433 614	523 533	372 794
Чистые активы, тыс.руб.	403 708	457 900	533 562	765 043	806 301	1 045 881	1 214 808
Выручка, тыс. руб.	7 244 645	6 860 240	7 433 240	7 857 801	7 931 487	9 077 390	9 747 660
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6 772 699	6 368 396	6 857 770	7 304 507	7 290 805	8 308 949	9 110 903
Оплата труда, тыс. руб.	220 057	248 012	372 069	333 378	341 950	370 797	422 953
Нематериальные активы, тыс. руб.	563	609	560	730	609	490	372

Окончание табл. 2
Table 2 (concluded)

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Расчет первичных показателей							
Инвестированный капитал (IC), тыс. руб.	880 975	1 960 244	1 331 046	1 003 104	1 081 988	1 148 407	1 304 915
Посленалоговая прибыль (NOPAT), тыс. руб.	193 212	193 840	222 600	312 108	346 891	418 826	298 235
Рентабельность инвестированного капитала (ROIC), %	21,9	9,8	16,7	31,1	32,1	36,5	22,9
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %	8,3	9,3	10,1	7,6	7,7	6,6	6,5
Рост выручки	1,002	0,947	1,084	1,057	1,009	1,144	1,074
Рыночная стоимость (MV), тыс. руб.	1 065 205	482 518	885 747	3 126 397	3 343 039	5 773 123	4 291 509
MV/Sales	0,147	0,070	0,1192	0,3979	0,4215	0,6360	0,4403
Общая факторная производительность (TFP), руб./руб.	2,53	1,86	2,25	2,40	2,80	3,32	2,74
Стоимость интеллектуального капитала (V_{intel}), тыс. руб.	1 447 445	124 666	879 135	3 096 874	3 404 698	5 191 135	3 305 283

Примечание. *Компания для примера выбрана из выборки случайным образом.

При расчете средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для определения затрат на собственный капитал использована модель оценки капитальных активов CARM, для оценки затрат на заемный капитал применялись данные о платежах по долговым обязательствам компаний.

После расчета первичных показателей из выборки были исключены компании, имеющие стабильно отрицательные значения разницы рентабельности инвестированного капитала и средневзвешенной ставки капитала (спреда доходности). Вряд ли можно говорить об эффективности бизнес-модели, не способной обеспечить доходность, превышающую затраты на капитал. В нотации модели Стерна-Стюарта отрицательная EVA является признаком разрушения стоимости [Stern, Stewart, Chew, 1995].

Для ряда компаний были зафиксированы отрицательные значения стоимости интеллектуального капитала. Учитывая состав показателя, числитель которого является по сути оценкой интеллектуальной ренты¹, т. е. стоимости, добавленной интеллектуальным капиталом (9), можно говорить о том, что бизнес-модель разрушает ценность, создаваемую компанией для носителей этого вида капитала.

Далее для каждой компании выборки рассчитаны индикаторы эффективности бизнес-модели (табл. 3).

¹Здесь мы подразумеваем ренту, образуемую не только нематериальными активами (например, лицензиями, патентами и проч.), но и человеческим, организационным, сетевым капиталом.

На примере данной компании мы видим процесс миграции ценности – бизнес-модель набирает «силу», а затем начинает ее терять. Можно предположить, что бизнес-модель устаревает (рис. 1).

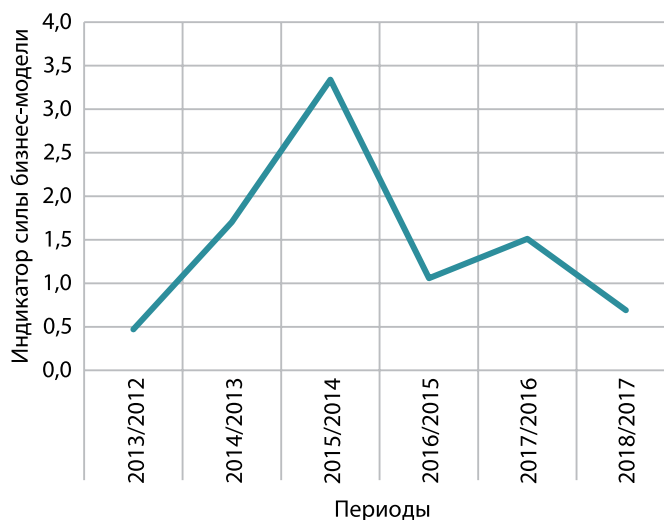


Рис. 1. Миграция ценности
на примере компании НАО «Кирскабель»
Fig. 1. Value migration (the case of NAO Kirskabel)

Интерпретация индикатора технологического развития и индикатора интеллектуального капитала может быть сделана в следующем ключе. Если предположить, что бизнес-модель сохраняет ценность, ассоциированную с данными показателями, т. е. рост показателей будет равен 1, тогда накопленный рост будет стремиться к значению, равному количеству периодов анализа, в на-

Таблица 3 – Индикаторы эффективности бизнес-модели НАО «Кирскабель»
Table 3 – Efficiency indicators of NAO Kirskabel's business model

Индикатор	Значение					
Устойчивость сохранения и создания стоимости	0,756					
Технологическое развитие	4,030					
Устойчивость интеллектуального капитала	4,250					
«Сила» бизнес-модели	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период	6-й период
	0,47	1,702	3,339	1,059	1,509	0,692

шем случае – шести. Значение больше шести будет свидетельствовать об эффективности бизнес-модели, ведь она обеспечивает сохранение и создание той ценности, которую ожидают получить стейкхолдеры.

Индикатор устойчивости сохранения и создания стоимости базируется на абсолютном показателе – спреде доходности. Нулевое значение индикатора отражает сохранение ценности, так как бизнес-модель обеспечивает эффективность использования материальных ресурсов компании на уровне платы за капитал, представляемый финансовыми стейкхолдерами. Эталонное значение для данного показателя, вероятно, имеет плавающий характер и в значительной степени зависит от отраслевой специфики: чем оно больше, тем выше приращаемая ценность.

Апробация разработанных индикаторов происходила с использованием сокращенной выборки компаний исследуемых отраслевых рынков. Исключены все компании, имеющие отрицательные значения индикаторов, т. е. сравнение отраслевых рынков мы проводили по компаниям, бизнес-модели которых отвечали

минимальным требованиям эффективности. В целом можно говорить о том, что компании сопоставимы по выбранным показателям. На отраслевом рынке 27. Производство электрического оборудования наблюдается более высокая однородность по всем индикаторам эффективности бизнес-модели (рис. 2). Вероятно, это связано с менее фрагментированной средой, способствующей более равномерному переливу ресурсов и выравниванию уровня технологичности (подробнее см. в [Евсеева, 2019]). Зеленой линией на рисунках изображена граница создания ценности для периода наблюдений, составляющего семь лет (шесть годовых интервалов): правее линии – компания создает ценность.

На отраслевом рынке 26. Производство компьютеров, электронных и оптических изделий наблюдается более широкий разброс значений индикаторов. Очевидно, что различия в эффективности бизнес-моделей здесь более существенны (рис. 3). Обращает внимание тот факт, что для данного отраслевого рынка значения индикаторов интеллектуального капитала выше, чем

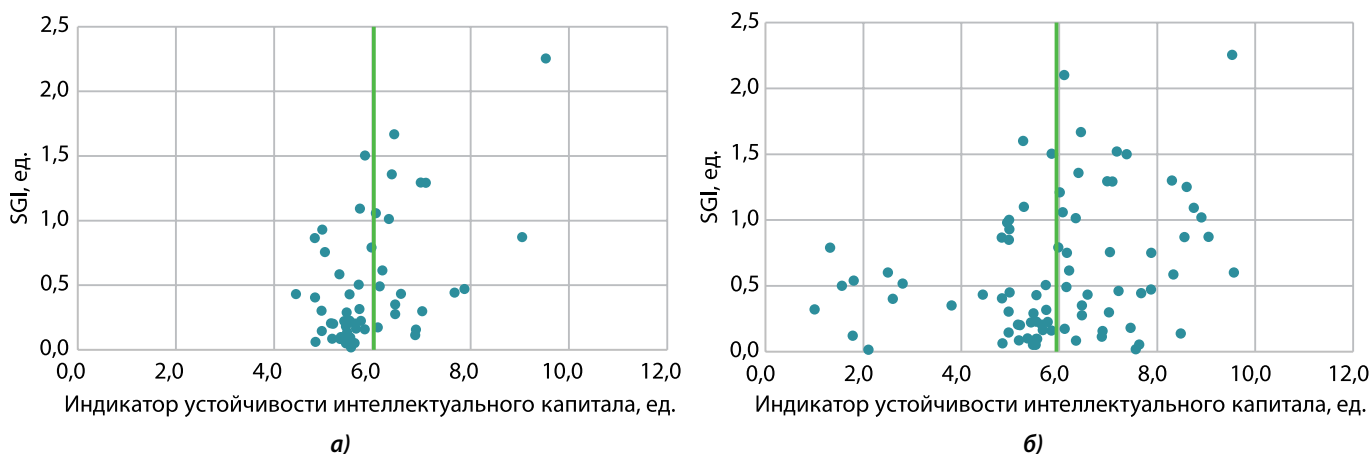


Рис. 2. Индикаторы устойчивости интеллектуального капитала отраслевого рынка «Производство электрического оборудования» (а) и «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий» (б)
Fig. 2. Indicators of sustainable intellectual capital in the industries
(a) Production of electrical equipment and (b) Production of computers, electronic and optical products

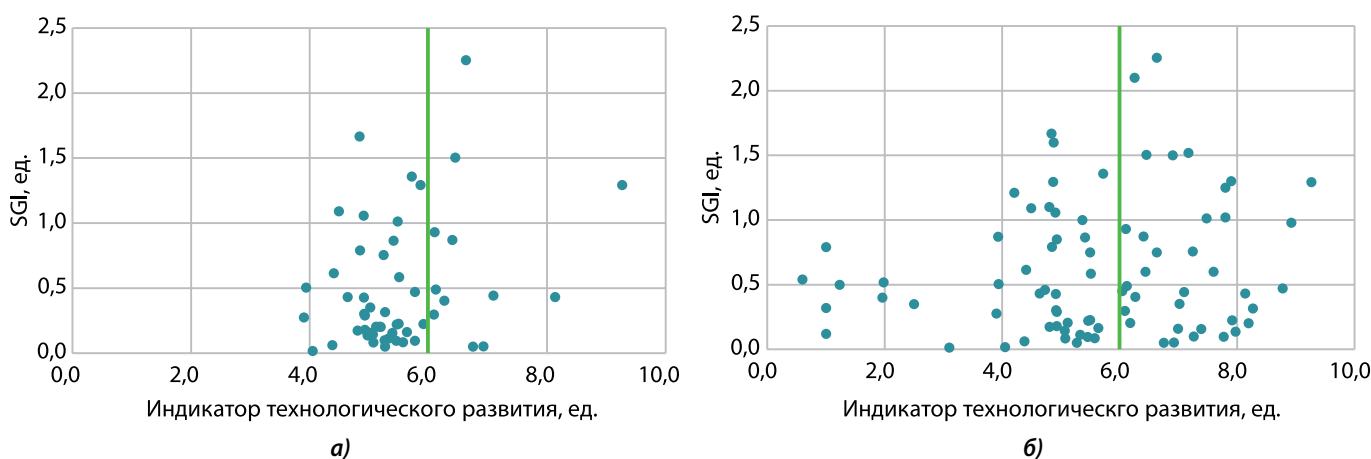


Рис. 3. Индикаторы технологического развития отраслевого рынка «Производство электрического оборудования» (а) и «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий» (б)
Fig. 3. Indicators of technological development in the industries
(a) Production of electrical equipment and (b) Production of computers, electronic and optical products

для отраслевого рынка 27. По всей видимости, это можно объяснить более высокой рентабельностью капитала, наличием рент, связанных с интеллектуальной собственностью.

Индикатор «силы» бизнес-модели на большой выборке не показал удовлетворительных аналитических результатов. За исключением компаний, имеющих стабильный уровень WACC и ROIC, интерпретация данного показателя затруднена по причине разнонаправленной динамики. Зачастую график индикатора за все периоды анализа выглядит как пила. Требуется дополнительная проработка метода расчета показателя с целью нормирования базового показателя рыночной стоимости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка эффективности бизнес-модели – необходимый инструмент прикладного использования этой концепции. Бизнес-модель объясняет процессы предложения, создания и захвата ценности. Современная компания взаимодействует с широким кругом стейкхолдеров, поставляющих для нее ресурсы. Поэтому доступ к ресурсам определяется той ценностью, которую компания создает для всех своих стейкхолдеров.

В статье предпринята попытка сконструировать набор индикаторов эффективности бизнес-модели на основе идентификации тех видов капитала, которые предоставляют компании стейкхолдеры, оценки сохранности и приращения его стоимости. Апробация индикаторов на двух отраслевых рынках обрабатывающей промышленности показала аналитическую ценность предложенных индикаторов, за исключением одного – роста соотношения рыночной стоимости и выручки. Измерение эффективности бизнес-моделей двух исследуемых отраслевых рынков «Производство электрического оборудования» и «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий» позволяет сделать вывод о корреляции степени фрагментированности среды и эффективности бизнес-моделей: более однородная среда способствует выравниванию показателей эффективности. Бизнес-модели высокотехнологичного отраслевого рынка имеют более высокие показатели эффективности.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на более тонкую настройку прикладных инструментов управления эффективностью бизнес-моделей в части применяемых показателей, анализ их чувствительности и корреляционных связей. ■

Источники

- Бек М.А., Бек Н.Н. (2014). Бизнес-модели: инновационные аспекты // Менеджмент инноваций. № 4. С. 244–256.
- Бердников В.В., Гавель О.Ю. (2013). Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. № 3. С. 283–294.
- Валько Д.В. (2020). Циркулярная экономика: основные бизнес-модели и экономические возможности // Журнал экономической теории. Т. 17, №1. С. 156–163
- Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. (2019). Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.
- Гиротра К., Нетесин С. (2014). Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.
- Друкер П. (2007). Бизнес и инновации. М.: Вильямс.
- Евсеева М.В. (2019). Исследование особенностей роста высокотехнологичных компаний на основе параметрического подхода // Journal of New Economy. Т. 20, № 5. С. 108–124. DOI: 10.29141/2658-5081-2019-20-5-7.
- Ивашковская И.В. (2011). Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания // Корпоративные финансы. № 3. С. 59–69.
- Ивашковская И.В., Животова Е.Л. (2009). Индекс устойчивости роста: эмпирическая апробация на данных российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, вып. 4. С. 3–29.
- Идрисов Г.И., Мау В.А., Божечкова А.В. (2017). В поисках новой модели роста // Вопросы экономики. № 12. С. 1–19.
- Карлгаард Р. (2015). В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Климанов Д.Е., Третьяк О.А. (2014). Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. Т. 12, № 3. С. 107–130.
- Когденко В.Г., Мельник М.В. (2018). Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста // Региональная экономика: теория и практика. Т. 16, вып. 1. С. 38–57.
- Мэлоун М., Исмаил С., ван Геест Ю. (2017). Взрывной рост: почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер.
- Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. (2018). Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. Т. 9, №4. С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю. (2017). Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. № 4(68). С. 24–31.

- Орехова С.В. (2018). Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // *Terra Economicus*. Т. 16, № 4. С. 77–94.
- Остервальдер А., Пинье И. (2013). Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер.
- Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А. (2017). Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. №2. С. 244–268. DOI: <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu05.2017.203>.
- Сливотски А. (2006). Миграция ценности. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Стрекалова Н.Д. (2009). Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. № 92. С. 95–105.
- Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. (2018). Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // *Управленец*. Т. 9, № 4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5
- Третьяк О.А., Климанов Д.Е. (2016). Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. Т. 14, № 1. С. 115–130
- Aggaard A. (2017). Understanding and evaluating sustainable business models: A cross-industry case study. In *the 24th Innovation and Product Development Management Conference (IPDMC), Reykjavik University*. Reykjavik, Iceland, June 11–13.
- Beltramello A., Haie-Fayle L., Pilat D. (2013). Why new business models matter for green growth. *OECD Green Growth Papers, No. 2013/01*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/5k97gk40v3ln-en.
- Bilan Y., Pimonenko T., Starchenko L. (2020). Sustainable business models for innovation and success: Bibliometric analysis. *The 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System (BTSES-2020)*. E3S Web of Conferences 159, 04037. DOI: 10.1051/e3sconf/202015904037.
- Bocken N.M.P., Short S.W.A., Rana P., Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42–56. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boons F., Lüdeke-Freund F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
- Chesbrough H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
- Demil B., Lecocq X. (2006). Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance. *Organization Studies*, vol. 27, no. 10, pp. 1447–1466.
- Demil B., Lecocq X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- Foss N.J., Saebi T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B. (2006). *Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. P. 17. URL: www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf.
- Ijaz R. (2018). *Resilience of business models of small and medium enterprises (SMEs)*. University of Canterbury.
- Keen P., Qureshi S. (2006). Organizational transformation through business models: A framework for business model design. HICSS'06. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. Vol. 8. P. 206b.
- Lewandowski M. (2016). Designing the business models for circular economy – towards the conceptual framework. *Sustainability*, no. 8(1), A. 43, pp. 472–499. DOI: 10.3390/su8010043.
- Linder M., Williander M. (2017). Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business, Strategy and the Environment*, vol. 26, issue 2, pp. 182–196.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735.
- Niemimaa M., Järveläinen J., Heikkilä M., Heikkilä J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, vol. 49, pp. 208–216.
- Porter M., Kramer M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol. 89, pp. 62–77.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Stern J.M., Stewart III G.B., Chew Jr. D.H. (1995). The EVA® Financial System. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, no. 2, pp. 32–46.
- Stubbs W., Cocklin C. (2008). Conceptualizing a sustainability business model. *Organization & Environment*, vol. 21, no. 2, pp. 103–127. DOI: 10.1177/1086026608318042.
- Teece D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Upward A., Jones P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, vol. 29, no. 1, pp. 97–123. DOI: 10.1177/1086026615592933.
- Vashakmadze T. (2012). *Introducing Ertsgamma Model for Performance and M&A Analysis*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2116696> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2116696>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Информация об авторе

Евсеева Марина Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративной экономики. Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: m.evseeva@inbox.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-5

Comparative effectiveness of high-tech and medium-tech business models: Key indicators and value sustainability

Marina V. Evseeva¹¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Due to the external environment being unpredictable and dynamic, the business model becomes obsolete in a short time and its logic loses effectiveness. This seriously threatens business continuity and affects income flows. The paper develops indicators for assessing the effectiveness of business models. Methodologically, the study rests on the stakeholder theory, value-based management and technological growth theory. The work uses mathematical methods for calculating financial and economic indicators, as well as a general scientific method of analysis. To test the method, we examine 188 companies operating in the high-tech and medium-tech industry markets. Having systematized the theoretical positions, we conclude that the evaluation of business model effectiveness should be based on measuring the sustainability of the value created for various groups of the company stakeholders. This allowed us to propose a set of indicators of business model effectiveness built on yield spread and factor productivity. The program of empirical evaluation also included an indicator of the value of intellectual capital, computed on the basis of the company's profitability deviation from the market norm. The author supposes that, by producing intellectual and relational rents, intangible capital helps increase the effectiveness of the business model, which is reflected in all sustainability indicators. The research results prove the analytical value to be satisfactory. In total, the high-tech market business models are more efficient. The distribution of performance indicators met the assumptions about the impact of a fragmented environment: a more homogeneous industry environment is instrumental in aligning business model performance. The findings of the study are of practical importance for business and contribute to the construction of a control system based on business model effectiveness management.

Keywords: business model; sustainability; value; stakeholders; business model performance; high-tech business model; performance indicators.

JEL Classification: M21, G32

Funding: The paper is funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) and Sverdlovsk oblast within the framework of the scientific project no. 20-410-660032 p_a "Innovative and technological development of a region's industry in the context of the transformation of business architecture and management technologies that produce knowledge and common values: institutional and stakeholder aspects".

Paper submitted: April 21, 2020

For citation: Evseeva M.V. (2020). Comparative effectiveness of high-tech and medium-tech business models: Key indicators and value sustainability. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 59–71. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-5.

References

- Bek M.A., Bek N.N. (2014). Biznes-modeli: innovatsionnye aspekty [Business models: Innovation aspects]. *Menedzhment innovatsiy – Innovation Management*, no. 4, pp. 244–256.
- Berdnikov V.V., Gavel' O.Yu. (2013). Analiticheskie instrumenty razrabotki i monitoringa effektivnosti biznes-modeley [Analytical tools for developing and monitoring the effectiveness of business models]. *Audit i finansovyy analiz – Audit and Financial Analysis*, no. 3, pp. 283–294.
- Val'ko D.V. (2020). Tsirkulyarnaya ekonomika: osnovnye biznes-modeli i ekonomicheskie vozmozhnosti [Circular economy: Basic business models and economic opportunities]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – Journal of Economic Theory*, vol. 17, no. 1, pp. 156–163.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2019). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business* (Russ. ed.: Biznes-modeli. 55 luchshikh shablonov. Moscow: Alpina Publisher).
- Girotra K., Netessine S. (2014). *The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company* (Russ. ed.: Optimal'naya biznes-model': Chetyre instrumenta upravleniya riskami. Moscow: Alpina Publisher).
- Drucker P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship* (Russ. ed.: Biznes i innovatsii. Moscow: Viliyams. P. 432).
- Evseeva M.V. (2019). Issledovanie osobennostey rosta vysokotekhnologichnykh kompaniy na osnove parametricheskogo podkhoda [The study of high-tech companies' growth specifics applying the parametric approach]. *Journal of New Economy*, vol. 20, no. 5, pp. 108–124. DOI: 10.29141/2658-5081-2019-20-5-7.

- Ivashkovskaya I.V. (2011). Razvitie steykholderskogo podkhoda v metodologii finansovogo analiza: garmonichnaya kompaniya [Development of a stakeholder approach in the methodology of financial analysis: A harmonious company]. *Korporativnye finansy – Corporate Finance*, no. 3, pp. 59–69.
- Ivashkovskaya I.V., Zhitovtva E.L. (2009). Indeks ustoychivosti rosta: empiricheskaya aprobatsiya na dannykh rossiyskiy kompaniy [Growth Sustainability Index: Empirical testing on the data of Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8: Menedzhment – Vestnik of Saint Petersburg University. Series 8: Management*, issue 4, pp. 3–29.
- Idrisov G.I., Mau V.A., Bozhechkova A.V. (2017). V poiskakh novoy modeli rosta [Searching for a new growth model]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economy*, no. 12, pp. 1–19
- Karlgard R. (2015). *The Soft Edge. Where Great Companies Find Lasting Success* (Russ. ed.: V zdorovom biznese – zdorovy dukh. Kak velikie kompanii vyrabatyvayut immunitet k krizisam. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Klimanov D.E., Tret'yak O.A. (2014). Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski sodержatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business models: The main research directions and the search for a substantive foundation of the concept]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 107–130.
- Kogdenko V.G., Mel'nik M.V. (2018). Sovremennye tendentsii v biznes-analize: issledovanie ekosistemy kompanii, analiz informatsionnoy sostavlyayushchey biznes-modeli, otsenka vozmozhnostey rosta [Modern trends in business analysis: Studying the company's ecosystem, reviewing the business model's information content, evaluating growth opportunities]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika – Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 16, issue 1, pp. 38–57.
- Malone M., Ismail S., van Geest Yu. (2017). *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)* (Russ. ed.: Vzryvnoy rost: pochemu eksponentsial'nye organizatsii v desyatki raz produktivnee vashey (i chto s etim delat'). Moscow: Al'pina Publisher).
- Nekhoda E.V., Redchikova N.A., Tyuleneva N.A. (2018). Biznes-modeli kompaniy: ot pribyli k ustoychivomu razvitiyu i sozdaniyu tsennosti [Business models of companies: From profit to sustainable development and value creation]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.
- Oborin M.S., Sheresheva M.Yu. (2017). Spetsifika setevykh biznes-modeley v turistsko-rekreatsionnoy sfere [The specificity of network-based business models in the tourist-recreational sphere]. *Upravlenets – The Manager*, no. 4(68), pp. 24–31.
- Orehova S.V. (2018). Promyshlennyye predpriyatiya: elektronnyaya vs. traditsionnyaya biznes-model' [Industrial enterprises: Electronic vs. traditional business model]. *Terra Economicus*, vol. 16, no. 4, pp. 77–94.
- Osterwalder A., Pigneur I. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Russ. ed.: Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Alpina Publisher).
- Pakhomova N.V., Rikhter K.K., Vetrova M.A. (2017). Perekhod k tsirkulyarnoy ekonomike i zamknutym tsepyam postavok kak faktor ustoychivogo razvitiya [Transition to circular economy and closedloop supply chains as driver of sustainable development]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika – St Petersburg University Journal of Economic Studies*, no. 2, pp. 244–268. DOI: <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu05.2017.203>.
- Slivotski A. (2006). *Migratsiya tsennosti* [Value migration]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Strekalova N.D. (2009). Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza [The concept of business model: Methodology of system-based analysis]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena – Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, no. 92, pp. 95–105.
- Tkachenko I.N., Zlygostev A.A. (2018). Otsenka vklada steykholderov v stoimost' kompanii: primer rossiyskogo bankovskogo sektora [Assessing stakeholders' contribution to enterprise value: The case of the Russian banking sector]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.
- Tret'yak O.A., Klimanov D.E. (2016). Novyy podkhod k analizu biznes-modeley [New approach to business model analysis]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 14, no. 1, pp. 115–130.
- Aagaard A. (2017). Understanding and evaluating sustainable business models: A cross-industry case study. In *the 24th Innovation and Product Development Management Conference (IPDMC), Reykjavik University*. Reykjavik, Iceland, June 11–13.
- Beltramello A., Haie-Fayle L., Pilat D. (2013). Why new business models matter for green growth. *OECD Green Growth Papers, No. 2013/01*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/5k97gk40v3ln-en.
- Bilan Y., Pimonenko T., Starchenko L. (2020). Sustainable business models for innovation and success: Bibliometric analysis. *The 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System (BTSES-2020)*. E3S Web of Conferences 159, 04037. DOI: 10.1051/e3sconf/202015904037.
- Bocken N.M.P., Short S.W.A., Rana P., Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42–56. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boons F., Lüdeke-Freund F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
- Chesbrough H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
- Demil B., Lecocq X. (2006). Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance. *Organization Studies*, vol. 27, no. 10, pp. 1447–1466.
- Demil B., Lecocq X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- Foss N.J., Saebi T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B. (2006). *Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. P. 17. URL: www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf.
- Ijaz R. (2018). *Resilience of business models of small and medium enterprises (SMEs)*. University of Canterbury.

- Keen P., Qureshi S. (2006). Organizational transformation through business models: A framework for business model design. HIC-SS'06. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. Vol. 8. P. 206b.
- Lewandowski M. (2016). Designing the business models for circular economy – towards the conceptual framework. *Sustainability*, no. 8(1), A. 43, pp. 472–499. DOI: 10.3390/su8010043.
- Linder M., Williander M. (2017). Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business, Strategy and the Environment*, vol. 26, issue 2, pp. 182–196.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735.
- Niemimaa M., Järveläinen J., Heikkilä M., Heikkilä J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, vol. 49, pp. 208–216.
- Porter M., Kramer M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol. 89, pp. 62–77.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Stern J.M., Stewart III G.B., Chew Jr. D.H. (1995). The EVA® Financial System. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, no. 2, pp. 32–46.
- Stubbs W., Cocklin C. (2008). Conceptualizing a sustainability business model. *Organization & Environment*, vol. 21, no. 2, pp. 103–127. DOI: 10.1177/1086026608318042.
- Teece D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Upward A., Jones P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, vol. 29, no. 1, pp. 97–123. DOI: 10.1177/1086026615592933.
- Vashakmadze T. (2012). *Introducing Ertsgamma Model for Performance and M&A Analysis*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2116696> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2116696>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Information about the author

Marina V. Evseeva

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory and Corporate Economics Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: m.evseeva@inbox.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6

Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции¹

И.Д. Котляров¹¹Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург), г. Санкт-Петербург, РФ

Аннотация. Цифровая трансформация (диджитализация) финансовой отрасли ведет к глубокому изменению моделей взаимодействия участников финансового рынка. Однако общепринятого понимания сущности диджитализации пока не предложено. Статья посвящена выявлению отличительных признаков цифровой трансформации финансовой отрасли и на ее основе предложению единой трактовки природы этой трансформации. Методологической основой исследования служит представление о существовании трех видов инноваций: технологических, организационных и продуктовых. Основными методами являются анализ и синтез. В статье показано, как виды инноваций определяют природу цифровой трансформации финансовой отрасли и реализуются в разных цифровых финансовых продуктах. Цифровая трансформация финансов включает в себя два аспекта: финтех-революцию как выход технологических компаний на финансовый рынок и освоение традиционными финансовыми организациями инновационных цифровых технологий. Предложена модель 4U для описания маркетингового аспекта цифровой трансформации финансовой отрасли. Введено понятие гибких финансов как способа предоставления финансовых услуг, предполагающего более низкий уровень ответственности финансовых организаций. В результате исследования выявлено, что, во-первых, цифровая трансформация финансовой отрасли не ограничивается технологическим аспектом и включает в себя также организационную и продуктовую составляющие. Во-вторых, тенденции цифровой трансформации финансовой отрасли принципиально не отличаются от тенденций цифровой трансформации мировой экономики.

Ключевые слова: развитие рынка; финтех-революция; финансовые технологии; цифровизация; финансовые организации; инновации; финансовая отрасль.

JEL Classification: G20, G29, O39

Дата поступления статьи: 24 марта 2020 г.

Ссылка для цитирования: Котляров И.Д. (2020). Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. Т. 11, № 3. С. 72–81. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6.

ВВЕДЕНИЕ

Как и все отрасли экономики, финансовая сфера в настоящее время переживает цифровую трансформацию (диджитализацию) [Устюжанина, Сигарев, Шеин, 2017; Марамыгина, Чернова, Решетникова, 2019], одним из проявлений которой является так называемая финансово-технологическая революция, или финтех-революция [Зверькова, 2019]. Не будет ошибкой утверждать, что именно финтех-революция стала тем аспектом цифровизации финансовой отрасли, который привлек наибольшее внимание исследователей и практиков. Можно сказать, что финтех-революция затмила собой цифровизацию финансовой отрасли в целом, вследствие чего цифровая трансформация финансового сектора как комплекс практически не изучалась.

Как следствие, в современной литературе нет единого понимания сущности цифровизации финансовой отрасли. С теоретической точки зрения это осложняет анализ происходящих изменений, а с практической – препятствует разработке эффективных стратегий для

финансовых организаций в условиях цифровой трансформации.

Цель статьи – выявить сущность цифровой трансформации финансовой отрасли и идентифицировать присущие ей признаки и особенности.

В настоящее время распространено представление о том, что финансово-технологическая революция завершилась [Зверькова, 2019]. В связи с этим может показаться, что заявленная нами цель исследования лишена актуальности. Тем не менее это не так. Хотя атака инновационных финансово-технологических компаний на финансовую отрасль (а именно в этой атаке и заключалось основное содержание финтех-революции) действительно в целом захлебнулась (если понимать под этим неспособность финтех-компаний вытеснить с рынка традиционные финансовые организации), для финансовой сферы она бесследно не прошла. Основные достижения этой революции успешно осваиваются финансовыми организациями и во многом указывают направления дальнейшей эволюции финансовой отрасли. Именно поэтому мы считаем важным уточнить природу цифровизации финансов.

Отметим, что, как было сказано выше, говорить о провале финансово-технологической революции

¹Предварительные результаты данного исследования были представлены на Международной конференции «Цифровые финансы 2020» (Котляров И.Д. Природа цифровизации финансовой отрасли // Цифровые финансы–2020 = Digital Finance 2020 (DF2020): сб. Междунар. науч.-практ. конф. М., РУДН, 7 февр. 2020 г. М.: РУДН, 2020. С. 143–152).

можно только в том случае, если считать ее успехом полное замещение финтехом традиционной финансовой отрасли (именно таковы были настроения в среде энтузиастов финтеха). Однако инновации часто порождают завышенные ожидания, и финтех не стал исключением. На практике же они дополняют отрасль, повышают ее эффективность и встраиваются в бизнес-модели традиционных компаний. Именно так, в частности, произошло с электронной коммерцией: в 1990-е гг. тоже полагали, что она полностью заместит собой традиционную торговлю. Но этого не случилось. В результате своего развития традиционная и электронная торговля сформировали эффективный симбиоз, а на рынке сейчас представлены торговые предприятия с самыми разными пропорциями традиционных и электронных инструментов в своей деятельности. Вероятнее всего, именно так будет происходить и с финансовой отраслью: финтех обогатит ее и повысит ее эффективность, а сам не вытеснит традиционные финансовые структуры, а частично встроится в них и займет те ниши, которые традиционными финансовыми институтами не охватываются. В силу этого мы считаем финансово-технологическую революцию лишь одним из проявлений (этапов) цифровизации финансовой отрасли.

Таким образом, можно говорить не о провале финтех-революции, а о провале связанных с ней завышенных ожиданий. Этот провал ни в коем случае не снижает актуальность исследований, направленных на выявление природы цифровых финансов. Можно сформулировать эту мысль несколько иначе, повторив то, что уже было сказано выше: финансово-технологическая революция представляет собой лишь одно из проявлений цифровизации финансов. Независимо от нашей оценки результатов финтех-революции, цифровизация финансов (реализуемая, возможно, не инновационными финансовыми компаниями, а традиционными игроками финансовой отрасли, а точнее, и теми, и другими) будет продолжаться.

Следовательно, анализ сущности цифровой трансформации финансов позволит нам понять, в каких направлениях будет эволюционировать финансовая отрасль, т. е. как будет разворачиваться ее цифровизация.

Еще один важный момент: цифровая трансформация финансовой отрасли представляет собой частный случай цифровой трансформации мировой экономики в целом. В этой связи интересно посмотреть, как проявляются в цифровизации финансов общие закономерности цифровизации экономики в целом и частные особенности, присущие только финансовой отрасли. Общие направления цифровой трансформации подробно описаны в книге [Шваб, 2019], а также в работе [Устюжанина, Сигарев, Шеин, 2017], и часть из них охватывает финансовую отрасль (например, криптовалюты и платформы). Далее мы попытаемся рассмотреть, какие особенности цифровой трансформации присущи

финансовой сфере и в чем ее цифровизация отличается от цифровизации мировой экономики в целом.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Как уже было сказано выше, основное внимание специалисты уделяли финтех-революции. Описанию этой революции посвящено множество публикаций [Gomber, Koch, Siering, 2017; Lee, Shin, 2018], в том числе и русскоязычных, однако в основном в них рассматриваются вопросы, связанные с влиянием финтеха на отдельные отрасли финансов [Белоусов, Шустров, 2019; Марамыгин, Чернова, Решетникова, 2019; Стрельников, 2019; Хорошилов, 2018], проблемы адаптации традиционных финансовых организаций к финтеху [Швецов, Сунцова, Корешков, 2019; Chantias, Myers, Hess, 2019], развитие финтеха на отдельных национальных рынках [Марамыгин, Чернова, Решетникова, 2019; Хорошилов, 2018; Dorfleitner et al., 2017] и в мире [Gabor, Brooks, 2017], а также особенности функционирования как отдельных видов финансовых технологий [Липатников, 2019; Пестунов, 2018; Хорошилов, 2018], так и всей финтех-отрасли в целом [Евдокимова, Шинкарева, Бондаренко, 2018; Lee, Shin, 2018; Nicoletti, 2017]. Вопрос выявления сущности финтеха практически не изучался. Можно в первую очередь упомянуть работу [Lee, Low, 2018], где предложены модель LASIC, описывающая отличительные признаки финансовых технологий, и обзор консалтинговой компании Ernst and Young, в котором на основе данной модели построена расширенная модель CLASSIC¹. Тем не менее эта модель представляет собой описание признаков финансовых технологий, или, точнее, тех факторов, которые обуславливают их успех по сравнению с традиционными моделями предоставления финансовых услуг, а не сущности финтех-революции как таковой. В статье [Gomber et al., 2018] показано, как финтех-революция обуславливается трансформацией потребительского поведения клиентов финансовых сервисов и факторами, связанными с рыночной средой и конкуренцией. Однако в этой модели из рассмотрения исключается технологическая составляющая, что, по нашему мнению, делает ее неполной.

В работе [Puschmann, 2017] финтех-революция рассматривается с двух сторон: во-первых, перечислены основные драйверы финтех-революции [Puschmann, 2017, p. 69], а во-вторых, показаны основные направления реализации финтех-инноваций [Puschmann, 2017, p. 74]. Тем не менее в обоих случаях даются лишь их общие списки, а не анализ того, в чем они заключаются. В русскоязычной экономической литературе есть работы, например, [Березкин, 2019], в которых рассматривается экономическая природа финтеха, но полу-

¹EY. (2016). UK FinTech. On the cutting edge. An evaluation of the international FinTech sector. Available at: <https://fintechauscensus.ey.com/2018/Documents/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf>.

ченные в них результаты являются общими и их трудно использовать для практического анализа финтех-продуктов, а также конструирования новых сервисов.

Несмотря на свою важность, эти исследования представляют собой лишь один взгляд на сущность финтех-революции и, по нашему мнению, не охватывают все его особенности (тем более не могут претендовать на описание природы цифровизации финансовой отрасли).

Что касается систематизированного описания сущности цифровой трансформации финансовой отрасли в целом, то исследований, в которых предлагались бы такие модели, нам найти не удалось. Работа [Scardovi, 2017], которая, судя по названию, ставит перед собой цель дать такое описание, на самом деле ориентирована на анализ финансовых технологий. В статье [Fine, 2017] предложена модель финансиализации мировой экономики, однако этот процесс по своей сути и направленности принципиально отличается от цифровой трансформации финансовой отрасли.

Таким образом, в настоящее время в литературе, по нашему мнению, нет удовлетворительного систематизированного описания сущности цифровой трансформации финансов.

Интересно подчеркнуть, что если в российской литературе основное внимание уделяется технологическому аспекту [Хорошилов, 2018], то в иностранных источниках акцент, напротив, смещен на организационную и/или маркетинговую составляющую [Gomber et al., 2018; Puschmann, 2017]. В российских публикациях в качестве примера такого подхода к финтеху можно назвать статью [Филин, Якушев, 2018]. Мы надеемся предложить более комплексный взгляд на данную проблему.

С методологической точки зрения наше исследование построено на представлении о трех разновидностях инноваций: технологических, организационных и маркетинговых. Рассмотрим, как эти виды инноваций представлены в финтехе и как они подкрепляют друг друга.

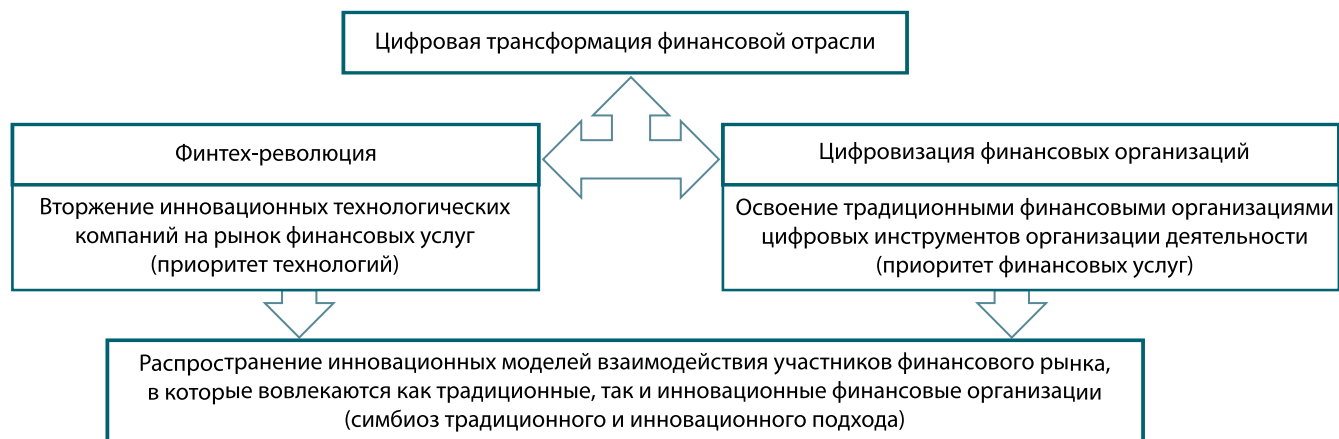
Отметим, что мы опишем только те инновации, которые непосредственно связаны с финтехом (шире – с цифровизацией финансовой отрасли). Те факторы, которые обуславливают цифровую трансформацию хозяйственной жизни и общества в целом и тем самым являются основой для цифровизации финансов), такие, например, как количественный и качественный рост информационных технологий и трансформация модели потребления [Puschmann, 2017], нами рассматриваться не будут. Мы также не будем изучать то, какие выгоды и риски эти особенности цифровых финансов несут для финансовой отрасли и для общества.

Статья не содержит количественной информации о цифровой трансформации сферы финансов, поскольку данная работа является концептуальной и направлена на выявление сущности цифровизации финансовой отрасли. Количественную и аналитическую информацию о тенденциях диджитализации финансовой отрасли можно найти в подробных отчетах, которые на регулярной основе публикуются ведущими мировыми консалтинговыми агентствами и размещаются ими в свободном доступе в сети Интернет¹.

СОДЕРЖАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ

В цифровой трансформации финансовой отрасли можно выделить две составляющие: первая из них связана с выходом технологических компаний на рынок финансовых услуг, а вторая – с цифровизацией традиционных финансовых организаций, освоением ими инновационных цифровых технологий с целью повышения эффективности своей деятельности. В совокупности эти две составляющие дали синергетический эффект, позволивший внедрить на финансовом рынке инновационные модели организации деятельности (рисунк).

¹EY. (2019). Global FinTech Adoption Index. Available at: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index; KPMG. (2019). Pulse of Fintech H2'19 – Global trends. Available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2020/02/pulse-of-fintech-h2-19-global-trends.html>; PWC. (2019). Global FinTech Report 2019. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey.html>.



Структура цифровой трансформации финансовой сферы
Structure of digital transformation of the financial industry

Подчеркнем, что цифровизация финансовой отрасли сопровождается взаимопроникновением традиционных и цифровых инструментов организации финансовой деятельности. Банки осваивают цифровые технологии, но одновременно и финтех-компании получают банковские лицензии. Этот процесс полностью совпадает с тем, что происходило ранее в ходе развития электронной коммерции: традиционные магазины начинали развивать интернет-продажи, тогда как электронные магазины строили собственные склады и точки выдачи заказов, чтобы обеспечить требуемый уровень обслуживания потребителей.

Технологическая составляющая включает следующие особенности цифровых финансов:

1. Виртуализация финансовых организаций – перевод активов и бизнес-процессов в цифровую форму. Банковские офисы заменяются веб-сайтами и мобильными приложениями, финансовые инструменты приобретают электронный формат (электронная наличность, криптовалюта, токены), взаимодействие с клиентами и контрагентами переводится в информационное пространство.

2. Умная автоматизация – замещение сотрудников финансовых организаций роботами, способными обеспечивать взаимодействие с партнерами и в случае необходимости принимать самостоятельные финансовые решения (робоинвестирование). Сюда же можно отнести «большие данные» – сбор и обработку большого объема информации об участниках рынка финансовых услуг.

3. Технологии распределенного взаимодействия – инструментарий, создающий возможность для удаленного и/или нецентрализованного взаимодействия участников финансовых отношений. Сюда можно отнести технологии удаленной аутентификации, или распределенный реестр [Белоусов, Шустров, 2019; Пестунов, 2018; Hughes et al., 2019].

Организационная составляющая заключается в рекоординации – переформатировании моделей взаимодействия между участниками финансовой деятельности, пересборке системы связей между ними, создании новых способов согласования хозяйственных интересов на финансовом рынке. Проявлением этой рекоординации служит, в частности, децентрализация, реализованная в модели криптовалют [Липатников, 2019]. Еще один пример – спрямление взаимодействий между участниками финансовых операций благодаря двусторонним платформам [Fong, 2015; Maier, 2016; Vulkan, Åstebro, Sierra, 2016]. Сюда же можно отнести создание новых каналов сбыта финансовых продуктов, в частности, через сторонние цифровые надстройки. Наконец, еще одним ярким примером является формирование партнерских экосистем [Leong et al., 2017].

Маркетинговая составляющая представлена следующими особенностями:

1. Дополнительная полезность – новые цифровые финансовые инструменты, сервисы и процессы более эффективно удовлетворяют потребности участников финансовой деятельности по сравнению с традиционными, создают для них дополнительную ценность. Например, токены на основе блокчейна позволяют реализовывать умные контракты. Что очень важно, эта ценность может создаваться как для уже существующих участников, так и для новых, что позволяет вовлечь их в систему создания ценности и тем самым обеспечить рекоординацию. Дополнительная ценность может создаваться за счет конвергенции различных финансовых продуктов [Богоявленский, 2017], т. е. на основе организационного и/или маркетингового, а не технологического инструментария. Различные уровни дополнительной полезности представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Уровни дополнительной полезности для пользователей

Table 1 – Levels of additional utility for users

Уровень дополнительной полезности	Сущность	Примеры
Дополнительная полезность в пределах финансовой сферы	Дополнение финансового продукта / сервиса другим финансовым продуктом / сервисом (т. е. сочетание нескольких финансовых сервисов в пределах комбинированного финансового продукта)	Кредитные карты, которые выступают одновременно инструментом платежа и инструментом получения кредита
Дополнительная полезность в пределах экономических отношений	Дополнение финансового продукта / сервиса инструментом из другой (нефинансовой) сферы экономических отношений	Краудфандинг, который в зависимости от модели его реализации может быть не только инструментом привлечения финансирования, но и инструментом анализа рынка, предварительных продаж продукта, продвижения продукта и т. д.; карты рассрочки, которые могут использоваться как карты лояльности
Дополнительная полезность за пределами экономических отношений	Дополнение финансового продукта / сервиса инструментом из другой (неэкономической) области социальных взаимодействий	Токены Ethereum, которые являются не только криптовалютой, но и основой для «умных» (самостоятельно исполняющихся) контрактов

Кроме того, дополнительная полезность может быть реализована на уровне компании и на уровне продукта. В случае продукта он просто дополняется другими сервисами (как показано в табл. 1), тогда как на уровне компании дополнительная полезность воплощается в развитии дополнительных продуктов и услуг, т. е. в финансиализации нефинансовых компаний и универсализации финансовых организаций.

2. Универсализация – цифровая финансовая организация стремится охватить как можно больше видов потребностей клиентов, т. е. предложить им максимальное количество разнородных продуктов и сервисов с целью увеличения своей выгоды. Она представляет собой, таким образом, широкую диверсификацию ассортимента продуктов и сервисов, осуществляемую как самостоятельно, так и с привлечением внешних партнеров (в рамках экосистемы [Маврина, Обухова, 2018] или иного способа организации партнерских отношений). Что очень важно, универсализация реализуется в двух направлениях: с одной стороны, финансовые организации расширяют свой набор сервисов, выходя в том числе и на рынок нефинансовых продуктов, а с другой стороны, нефинансовые компании предлагают финансовые сервисы, стремясь максимизировать свою прибыль, в том числе становясь каналом продаж для финансовых компаний. Финансовые услуги, таким образом, являются элементом ассортимента нефинансовых организаций, что представляет собой одно из проявлений типичной для современной экономики тенденции к финансиализации хозяйственной деятельности [Fine, 2017].

3. Вездесущность – финансовая организация пытается путем анализа большого объема данных о потребителях выявить максимальное число потребностей клиентов, определить их с наибольшей возможной точностью и удовлетворить их, т. е. проникнуть в максимальное число сторон жизни человека и добраться до потребностей каждого отдельно взятого клиента.

4. Удобство – потребление финансовых услуг должно быть максимально комфортным для человека и осуществляться с минимальными усилиями. В некотором смысле цифровые финансовые сервисы приближаются в этом отношении к традиционным деньгам: для использования денег не требуется никакой специальной подготовки, никакого дополнительного взаимодействия с финансовой организацией и совершения дополнительных операций (в отличие от банковских переводов с длительным заполнением реквизитов и банковских карт с пин-кодом). Цифровые платежные сервисы предлагают сейчас сопоставимый уровень удобства: для оплаты достаточно приложить смартфон к терминалу или ввести номер телефона получателя платежа. Более того, в отдельных случаях эти сервисы могут быть даже удобнее денег, так как плата со счета клиента может списываться в автоматическом режиме после идентификации клиента на пункте оплаты.

Фактически речь идет о том, что клиент должен потреблять финансовые продукты, не задумываясь об этом. Данное удобство будет стимулировать дальнейшую смену потребительских привычек в сторону новых моделей получения финансовых услуг.

Примеры возросшего уровня удобства цифровых финансовых сервисов часто встречаются в нашей жизни. Уже никого не удивляет ситуация, когда пассажир маршрутки вместо того, чтобы оплатить проезд наличными, переводит деньги водителю на карту Сбербанка по номеру телефона. Однако сильнее всего автора данной статьи поразило то, что ему довелось наблюдать в Санкт-Петербурге в начале 2020 г. Речь идет об уличных музыкантах, которые наряду с привычной сумкой для сбора пожертвований также указали для желающих номер телефона, по которому можно сделать перевод на карту Сбербанка (этот номер телефона был написан на картонке, прикрепленной к сумке). Иными словами, новые модели финансового взаимодействия осваивают даже уличные музыканты. Это связано как с изменением потребительских привычек (не всегда у людей есть наличные деньги), так и с возросшим уровнем удобства цифровых финансов – перевод на номер телефона сделать так же легко, как опустить монету в шляпу.

Все перечисленные выше аспекты цифровой трансформации финансовой отрасли представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Элементы цифровой трансформации финансовой отрасли
Table 2 – Elements of digital transformation of the financial industry

Технологический аспект	Организационный аспект	Маркетинговый аспект
Виртуализация финансовых организаций. Умная автоматизация. Технологии распределенного взаимодействия	Рекоординация	Дополнительная полезность (Utility). Универсализация (Universalization). Вездесущность (Ubiquity). Удобство (Usability)

С учетом информации, представленной в табл. 2, маркетинговый аспект цифровой трансформации финансов можно обозначить как 4U.

РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕНДЕНЦИЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ

Все перечисленные тенденции не новы. Эти феномены наблюдались и до финансово-технологической революции. В частности, Western Union, телеграфная компания в США XIX в., предложила услугу денежных переводов, что можно рассматривать одновременно как внедрение инновационной технологии передачи финансовой информации (т. е. как раннюю стадию информатизации – предшественницы цифровизации) и

как выход нефинансовой компании на рынок финансовых услуг. Далее лизинг и факторинг, приобретшие большую популярность после Второй мировой войны, представляют собой не что иное, как рекоординацию, переход от двух двусторонних отношений к одним трехсторонним.

Можно отметить и то, что переход финансовых операций в виртуальное пространство начал происходить на заре интернет-экономики [Ginarlis, 2001]. Однако достигнутый в настоящее время уровень развития информационных и организационных технологий в сочетании с изменением потребительских привычек позволяет максимально полно реализовать эти тенденции. Именно сейчас данные феномены проявляются особенно ярко и создают синергетический эффект, когда разработка новых технологий ведет к трансформации моделей взаимодействия и финансиализации и, наоборот, финансиализация порождает новые модели взаимодействия и спрос на технологии.

Уточним, что в отдельно взятом финтех-продукте все аспекты могут проявляться в разной степени. В частности, в отдельных продуктах технологическая составляющая может отсутствовать вовсе – они могут быть реализованы исключительно на основе рекоординации. Таковы карты рассрочки, которые трансформируют набор двусторонних отношений «клиент–банк» и «клиент–продавец» (характерный для традиционных кредитных карт) в трехсторонние отношения «клиент–банк–продавец», но при этом с технологической точки зрения не содержат никаких значимых инноваций.

Перечисленные выше направления цифровой трансформации финансовой отрасли тесно связаны друг с другом. Универсализация требует наращивания вокруг финансовой организации облака сопутствующих сервисов, рекоординация ведет к повышению роли управления взаимодействием, а дополнительная полезность позволяет создавать дополнительную ценность и вовлекать во взаимодействие новых участников.

В силу этого финансовые организации эволюционируют в платформы (площадки для взаимодействия участников финансового рынка) и экосистемы (облака сопутствующих сервисов вокруг базовой компании). Фактически экосистема также является разновидностью платформы, поскольку в ее рамках обеспечивается взаимодействие пользователей, с одной стороны, и провайдеров сопутствующих сервисов, с другой стороны, и это взаимодействие выстроено вокруг базовой компании или продукта (именно такую экосистему сейчас формирует Сбербанк).

Причем, что очень важно, экосистема, создаваемая Сбербанком, выходит далеко за пределы собственно финансовых сервисов – она охватывает ряд нефинансовых услуг, таких как площадка для проведения тендеров на закупки для государственных и муниципаль-

ных нужд, собственный оператор связи и т. д. В этом проявляется описанная выше тенденция к универсализации.

Примером экосистемы могут служить карты рассрочки, обеспечивающие взаимодействие между держателями этих карт и определенным набором провайдеров товаров и услуг. Если обычные карты являются универсальным инструментом платежа, то в случае карт рассрочки можно говорить о формировании вокруг них своего рода экосистемы, состоящей из подключенных к данному сервису продавцов товаров и услуг. И выбор потребителей в пользу карт рассрочки будет в немалой степени определяться качеством этой экосистемы.

Как показывает приведенная выше информация, цифровизация финансовой отрасли во многом разворачивается в тех же направлениях, в каких происходит цифровизация других видов хозяйственной деятельности. Экосистемы, рекоординация, умная автоматизация – все эти явления представлены и в других отраслях экономики. Даже описанная нами универсализация присуща не только финансовому сектору (как мы показали, нефинансовые компании тоже активно диверсифицируются). Наконец, даже двухкомпонентная модель цифровой трансформации (вторжение технологических компаний на финансовый рынок и внедрение цифровых инструментов традиционными финансовыми организациями – см. рисунок) тоже не является уникальной. По такой же модели, например, происходит цифровая трансформация транспортного сектора (где IT-компания Uber совершила атаку на сегмент такси, тогда как традиционные транспортные операторы, такие как РЖД, активно внедряют цифровые инструменты в своей деятельности). Вероятно, не будет ошибкой утверждать, что маркетинговая модель 4U характеризует цифровые фирмы в целом, а не только финансовые организации (см. [Porter, Heppelmann, 2014]).

Особенности цифровой трансформации финансовой отрасли заключаются преимущественно в том, что они представляют собой конкретизацию общих тенденций цифровизации применительно к сущности финансовой деятельности.

ГИБКИЕ ФИНАНСЫ

Рекоординация моделей взаимодействия между участниками финансового рынка влечет за собой важные последствия. В ряде случаев она означает снижение или полное устранение гарантий, которые традиционные банки, выступающие в роли ключевого элемента финансовой системы, обычно предоставляли владельцам и получателям денежных средств (сохранность вклада). Вся ответственность за принимаемые решения перекладывается на самих участников финансовых операций, как это происходит при использовании финансовых двусторонних платформ.

Причем это фактическое отсутствие обязательств охватывает не только сферу вкладов и займов, но и денежное обращение. Операторы криптовалютных систем не несут никаких обязательств перед пользователями по поддержанию курса криптовалюты, обеспечению ее роли как платежного средства и даже по самому функционированию этой криптовалюты. Все отдано на откуп саморегулированию, что, с одной стороны, является сильной стороной криптовалют (нет централизованного института, который может навязать свои решения держателям криптовалютных активов), но, с другой стороны, лишает криптовалюты стабильности и надежности.

Мы позволим себе провести параллель между этой трансформацией финансовой сферы и изменением института занятости, в рамках которого снижаются обязательства работодателя перед сотрудниками, трудовой контракт вытесняется договором гражданско-правового характера, а гарантированная зарплата замещается выплатами за конкретную выполненную работу или комиссиями в виде доли от дохода, принесенного фирме. При отсутствии такой работы или такого дохода выплаты сотруднику не осуществляются. Этот феномен получил название гибкой (нестандартной, неустойчивой) занятости [Долженко, 2014; Федченко, Дорохова, Дашкова 2018], а процесс расширения ее применения – флексибилизации занятости. В настоящее время существует значительное количество научной и практической литературы, посвященной этому феномену и выявлению мер по защите интересов работников.

Полагаем, что, отталкиваясь от представления о снижении обязательств финансовых организаций перед своими пользователями, мы можем говорить о феномене гибких (нестандартных, неустойчивых) финансов и о флексибилизации финансовой отрасли. Вероятно, расширение сферы применения гибких моделей сотрудничества характерно для современного этапа экономического развития, и нет ничего удивительного в том, что в эту сферу оказалась вовлечена и финансовая отрасль.

Однако это ставит совершенно новые вызовы перед регуляторами. Им недостаточно разглядеть преимущества гибких финансов (и дать полный ход саморегулированию – своего рода финансовому *laissez-faire*) и связанные с ними риски (и уйти в другую крайность – «зарегулировать» финансовую отрасль настолько, что весь потенциал инновационных финансовых инструментов будет ликвидирован). Им необхо-

димо решить гораздо более сложную задачу. Нужно тщательно выявить позитивные аспекты финтеха и гибких финансов и создать стимулы для их развития и, в свою очередь, воздвигнуть барьеры на пути реализации угроз для участников финансового рынка и для общества в целом, связанных с флексибилизацией финансовой отрасли. В частности, речь идет о разработке механизмов распределения выгод и рисков в рамках гибких финансовых отношений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выявленный нами набор отличительных признаков цифровых финансов показывает, что цифровая трансформация финансовой отрасли не сводится к расширению применения информационных технологий. Перестройку переживает как система взаимодействия участников финансовой отрасли, так и модели предложения и потребления финансовых продуктов. Учет этих «нетехнологических» аспектов цифровизации финансов позволяет не только лучше понять сущность цифровизации, но и эффективнее разрабатывать новые цифровые финансовые продукты и сервисы с учетом потребностей клиентов и возможностей конкретной финансовой организации.

Еще раз подчеркнем, что цифровая трансформация финансовой отрасли представляет собой частный случай цифровой трансформации мировой экономики. В финансах реализуются те тенденции, которые присущи цифровизации в целом. Более того, в сфере финансов проявляются те же особенности, которые характерны для эволюции мировой экономики. В частности, для взаимодействия хозяйствующих субъектов типично стремление к большей гибкости, что находит свое отражение в феномене гибких финансов.

Подводя итог, можно констатировать, что цифровизация финансовой отрасли представляет собой сочетание двух тенденций: активного вторжения на финансовый рынок инновационных технологических компаний и освоения традиционными финансовыми организациями инновационных цифровых технологий. В совокупности это ведет к технологической (перевод деятельности в виртуальное пространство и в цифровой формат, применение умной автоматизации, распределенное взаимодействие), организационной (рекоординация, т. е. пересборка цепочек создания ценности) и маркетинговой (создание дополнительной полезности, универсализация деятельности, вездесущность и рост удобства) трансформации финансовых организаций. ■

Источники

- Белоусов А.Л., Шустров А.А. (2019). Возможности применения технологии блокчейн в сфере страхования // Финансы и кредит. Т. 25, № 1. С. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.24891/fc.25.1.196>.
- Березкин Ю.М. (2019). Ранний Маркс и современный «финтех» // Креативная экономика. Т. 13, № 2. С. 389–406. DOI: [10.18334/ce.13.2.39881](https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39881).

- Богоявленский С.Б. (2017). Конвергенция финансовых услуг в процессе эволюции продуктов по страхованию жизни // *Финансы и бизнес*. № 3. С. 72–85.
- Долженко Р.А. (2014). Новые формы трудовых отношений: уточнение понятий // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. № 1. С. 168–173.
- Евдокимова Ю.В., Шинкарева О.В., Бондаренко А.В. (2018). Рынок финансовых технологий США и Канады // *Россия и Америка в XXI веке*. № 4. С. 3.
- Зверькова Т.Н. (2019). Финтех и банки: революция, которая так и не произошла // *Финансы и кредит*. Т. 25, № 7. С. 1501–1513.
- Липатников В.С. (2019). Перспективы применения криптовалют в Российской Федерации // *Информационное общество*. № 6. С. 32–38.
- Маврина Л., Обухова Е. (2018). Эффект вендиго овладел Сбербанком // *Эксперт*. № 23. С. 18–24.
- Марамыгин М.С., Чернова Г.В., Решетникова Л.Г. (2019). Цифровая трансформация российского рынка финансовых услуг: тенденции и особенности // *Управленец*. Т. 10, № 3. С. 70–82. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-7.
- Пестунов А.И. (2018). Криптовалюты и блокчейн: потенциальные применения в государстве и бизнесе // *ЭКО*. № 8. С. 78–92. DOI: <http://dx.doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2018-8-78-92>.
- Стрельников В.В. (2019). Перспективы развития банковской деятельности в условиях распространения цифровых технологий // *Финансы и кредит*. Т. 25, № 9. С. 2054–2068. DOI: 10.24891/fc.25.9.2054.
- Устюжанина Е.В., Сигарев А.В., Шеин Р.А. (2017). Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития // *Экономический анализ: теория и практика*. Т. 16, № 12. С. 2238–2253. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.16.12.2238>.
- Федченко А.А., Дорохова Н.В., Дашкова Е.С. (2018). Гибкая занятость: глобальный, российский и региональный аспекты // *Мировая экономика и международные отношения*. Т. 62, № 1. С. 16–24. DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-1-16-24.
- Филин С.А., Якушев А.Ж. (2018). Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. Т. 14, № 7. С. 1319–1332. DOI: <https://doi.org/10.24891/ni.14.7.1319>.
- Хорошилов Е.Е. (2018). Новые технологии в финансовом секторе Канады: искусственный интеллект и «большие данные» // *США и Канада: экономика, политика, культура*. № 10. С. 50–65. DOI: 10.31857/S032120680001075-6.
- Шваб К. (2019). Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо.
- Швецов Ю.Г., Сунцова Н.В., Корешков В.Г. (2019). Перестройка с ускорением. Диверсификация деятельности коммерческих банков в условиях перехода к цифровой экономике // *Банковское дело*. № 2. С. 13–19.
- Chanias S., Myers M., Hess T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial service provider. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, pp. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>.
- Dorfleitner G., Hornuf L., Schmitt M., Weber M. (2017). *FinTech in Germany*. Springer International Publishing AG.
- Fine B. (2017). The material and culture of financialisation. *New Political Economy*, vol. 22, no. 4, pp. 371–382. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259299>.
- Fong A. (2015). Regulation of peer-to-peer lending in Hong Kong: State of play. *Law and Financial Markets Review*, vol. 9, no. 4, pp. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521440.2015.1114248>.
- Gabor D., Brooks S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era. *New Political Economy*, vol. 22, no. 4, pp. 423–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259298>.
- Ginarlis J. (2001). Financial services in the virtual world. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 26, no. 2, pp. 184–205. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0440.00107>.
- Gomber P., Kauffman R.J., Parker Ch., Weber B.W. (2018). On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, vol. 35, no. 1, pp. 220–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>.
- Gomber P., Koch J.-A., Siering M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, vol. 87, pp. 537–580.
- Hughes A., Park A., Kietzmann J., Archer-Brown Ch. (2019). Beyond Bitcoin: What blockchain and distributed ledger technologies mean for firms. *Business Horizons*, vol. 62, pp. 273–281. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.01.002.
- Lee I., Shin Y.J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, vol. 61, no. 1, pp. 35–46. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.09.003.
- Lee Kuo Chen D., Low L. (2018). *Inclusive Fintech. Blockchain, Cryptocurrency and ICO*. Singapore: World Scientific.
- Leong C., Tan B., Xiao X., Ter Chian Tan F., Sun Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan start-up in China. *International Journal of Information Management*, vol. 37, pp. 92–97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2016.11.006>.
- Maier E. (2016). Supply and demand on crowdlending platforms: Connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 33, pp. 143–153. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.08.004.
- Nicoletti B. (2017). *The Future of FinTech. Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, vol. 92, no. 11, pp. 64–88.
- Puschmann T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 51, no. 1, pp. 69–76. DOI: 10.1007/s12599-017-0464-6.
- Scardovi C. (2017). *Digital Transformation in Financial Services*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Vulkan N., Åstebro T., Sierra M.F. (2016). Equity crowdfunding: A new phenomena. *Journal of Business Venturing Insights*, no. 5, pp. 37–49. DOI: 10.1016/j.jbv.2016.02.001.

Информация об авторе

Котляров Иван Дмитриевич

Кандидат экономических наук, доцент департамента финансов. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург) (194100, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, 3, корп. 1, лит. А). E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6

Digital transformation of the financial industry: The substance and trends

Ivan D. Kotliarov¹

¹ National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg), Saint Petersburg, Russia

Abstract. Digital transformation (digitization) of the financial industry is the reason behind the deep change in the models of interaction between actors in the financial market. However, a generally accepted interpretation of digitalization has not yet been proposed. The paper discusses the distinctive features of the financial industry digitalization and uses them as a basis for offering a unified description of the nature of this transformation. The methodological framework is the notion of three types of innovation – technology, organization, and product. The research methods used in the article are analysis and synthesis. The paper demonstrates how the types of innovation determine the nature of the digital transformation of the financial industry and how they are manifested in various digital financial products. Digital transformation of finance includes two aspects: (a) Fintech revolution, i.e. technological companies entering the financial market, and (b) adoption of innovative digital technologies by traditional financial companies. We propose the 4U model to describe the marketing aspect of the financial industry digital transformation and introduce the concept of flexible finance as a way to provide financial services that suggest lower liability of financial institutions. The research results show that, firstly, digital transformation of the financial industry is not limited to the technological aspect but also includes organizational and product-related elements. Secondly, the trends in the financial industry digitalization are similar to those in the digital transformation of the global economy.

Keywords: market development; Fintech revolution; financial technologies; digitization; financial institutions; innovation; financial industry.

JEL Classification: G20, G29, O39

Paper submitted: March 24, 2020

For citation: Kotliarov I.D. (2020). Digital transformation of the financial industry: The substance and trends. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 72–81. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6.

References

- Belousov A.L., Shustrov A.A. (2019). Vozmozhnosti primeneniya tekhnologii blokcheyn v sfere strakhovaniya [Opportunities of using the blockchain technology in the insurance industry]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, vol. 25, no. 1, pp. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.24891/fc.25.1.196>.
- Berezkin Yu.M. (2019). Ranniy Marks i sovremennyy «fintekh» [Early Marx and modern “Fintech”]. *Kreativnaya ekonomika – Creative Economy*, vol. 13, no. 2, pp. 389–406. DOI: 10.18334/ce.13.2.39881.
- Bogoyavlenskiy S.B. (2017). Konvergentsiya finansovykh uslug v protsesse evolyutsii produktov po strakhovaniyu zhizni [Convergence of financial services in the evolution of life insurance products]. *Finansy i biznes – Finance and Business*, no. 3, pp. 72–85.
- Dolzhenko R.A. (2014). Novye formy trudovykh otnosheniy: utochnenie ponyatiy [New forms of labor relations: Clarification of terms]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – Bulletin of Altai State Agrarian University*, no. 1, pp. 168–173.
- Evdokimova Yu.V., Shinkareva O.V., Bondarenko A.V. (2018). Rynok finansovykh tekhnologiy SShA i Kanady [Financial technology market development in the USA and Canada]. *Rossiya i Amerika v XXI veke – Russia and America in the 21st Century*, no. 4, p. 3.
- Zverkova T.N. (2019). Fintekh i banki: revolyutsiya, kotoraya tak i ne proizoshla [FinTech and banks: A revolution that never happened]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, vol. 25, no. 7, pp. 1501–1513.
- Lipatnikov V.S. (2019). Perspektivy primeneniya kriptovalyut v Rossiyskoy Federatsii [Prospects for the use of cryptocurrencies in the Russian Federation]. *Informatsionnoe obshchestvo – Information Society*, no. 6, pp. 32–38.
- Mavrina L., Obukhova E. (2018). Effekt vendigo ovladel Sberbankom [The Wendigo effect has taken possession of Sberbank]. *Ekspert – Expert*, no. 23, pp. 18–24.
- Maramygin M.S., Chernova G.V., Reshetnikova L.G. (2019). Tsifrovaya transformatsiya rossiyskogo rynka finansovykh uslug: tendentsii i osobennosti [Digital transformation of the financial services market in Russia: Trends and specificity]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 3, pp. 70–82. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-7.
- Pestunov A.I. (2018). Kriptovalyuty i blokcheyn: potentsial'nye primeneniya v gosudarstve i biznese [“Blockchain” distributed secure ledger and cryptocurrencies: Potential using in business and government]. *EKO – ECO*, no. 8, pp. 78–92. DOI: <http://dx.doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2018-8-78-92>.
- Strelnikov V.V. (2019). Perspektivy razvitiya bankovskoy deyatel'nosti v usloviyakh rasprostraneniya tsifrovyykh tekhnologiy

- [The future development of banking given spreading digital technologies]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, vol. 25, no. 9, pp. 2054–2068. DOI: 10.24891/fc.25.9.2054.
- Ustyuzhanina E.V., Sigarev A.V., Shein R.A. (2017). Tsifrovaya ekonomika kak novaya paradigma ekonomicheskogo razvitiya [Digital economy as a new paradigm of economic development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, vol. 16, no. 12, pp. 2238–2253. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.16.12.2238>.
- Fedchenko A.A., Dorokhova N.V., Dashkova E.S. (2018). Gibkaya zanyatost': global'nyy, rossiyskiy i regional'nyy aspekty [Flexible employment: Global, Russian and regional aspects]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya – World Economy and International Relations*, vol. 62, no. 1, pp. 16–24. DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-1-16-24.
- Filin S.A., Yakushev A.Zh. (2018). Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii kak osnova tsifrovoy ekonomiki [Organizational and management innovations as the cornerstone of the digital economy]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' – National Interests: Priorities and Security*, vol. 14, no. 7, pp. 1319–1332. DOI: <https://doi.org/10.24891/ni.14.7.1319>.
- Khoroshilov E.E. (2018). Novye tekhnologii v finansovom sektore Kanady: iskusstvennyy intellekt i «bol'shie dannye» [New technologies in the financial sector of Canada: Artificial intelligence and “big data”]. *SShA i Kanada: ekonomika, politika, kul'tura – USA & Canada: Economics, Politics, Culture*, no. 10, pp. 50–65. DOI: 10.31857/S032120680001075-6.
- Schwab K. (2019). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. Moscow: Eksmo.
- Shvetsov Yu.G., Suntsova N.V., Koreshkov V.G. (2019). Perestroika s uskoreniem. Diversifikatsiya deyatel'nosti kommercheskikh bankov v usloviyakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike [Restructuring with acceleration. Diversification of the activities of commercial banks in the transition to a digital economy]. *Bankovskoe delo – Banking*, no. 2, pp. 13–19.
- Chanias S., Myers M., Hess T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial service provider. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, pp. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>.
- Dorflleitner G., Hornuf L., Schmitt M., Weber M. (2017). *FinTech in Germany*. Springer International Publishing AG.
- Fine B. (2017). The material and culture of financialisation. *New Political Economy*, vol. 22, no. 4, pp. 371–382. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259299>.
- Fong A. (2015). Regulation of peer-to-peer lending in Hong Kong: State of play. *Law and Financial Markets Review*, vol. 9, no. 4, pp. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521440.2015.1114248>.
- Gabor D., Brooks S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era. *New Political Economy*, vol. 22, no. 4, pp. 423–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259298>.
- Ginarlis J. (2001). Financial services in the virtual world. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 26, no. 2, pp. 184–205. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0440.00107>.
- Gomber P., Kauffman R.J., Parker Ch., Weber B.W. (2018). On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, vol. 35, no. 1, pp. 220–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>.
- Gomber P., Koch J.-A., Siering M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, vol. 87, pp. 537–580.
- Hughes A., Park A., Kietzmann J., Archer-Brown Ch. (2019). Beyond Bitcoin: What blockchain and distributed ledger technologies mean for firms. *Business Horizons*, vol. 62, pp. 273–281. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.01.002.
- Lee I., Shin Y.J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, vol. 61, no. 1, pp. 35–46. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.09.003.
- Lee Kuo Chen D., Low L. (2018). *Inclusive Fintech. Blockchain, Cryptocurrency and ICO*. Singapore: World Scientific.
- Leong C., Tan B., Xiao X., Ter Chian Tan F., Sun Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, vol. 37, pp. 92–97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.006>.
- Maier E. (2016). Supply and demand on crowdlending platforms: connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 33, pp. 143–153. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.08.004.
- Nicoletti B. (2017). *The Future of FinTech. Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Cham: Palgrave MacMillan.
- Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, vol. 92, no. 11, pp. 64–88.
- Puschmann T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 51, no. 1, pp. 69–76. DOI: 10.1007/s12599-017-0464-6.
- Scardovi C. (2017). *Digital Transformation in Financial Services*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Vulkan N., Åstebro T., Sierra M.F. (2016). Equity crowdfunding: A new phenomena. *Journal of Business Venturing Insights*, no. 5, pp. 37–49. DOI: 10.1016/j.jbvi.2016.02.001.

Information about the author

Ivan D. Kotliarov

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Finance Dept. **National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg)** (3/1a Kantemirovskaya St., Saint Petersburg, 194100, Russia). E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7

Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau

H. Tezcan Uysal¹, Fatma Yilmaz²¹ Zonguldak Bülent Ecevit University, Kilimli, Turkey² Erzincan Binali Yıldırım University, Erzincan, Turkey

Abstract. Workplace procrastination adversely affects any company's activity. The purpose of the research is to examine the hierarchical career plateau (HCP) perceived by the employees and the workplace procrastination (WP) variables, and to determine the role of the HCP, if any, in WP of employees. The methodological framework of the research includes career development theory and rational emotive behavior theory. Utilizing the screening model and survey technique, the data were obtained from 367 employees in Zonguldak location of Turkey. To evaluate the data, the authors use the methods of statistical and econometric analysis (confirmatory factor analysis, correlation analysis, regression analysis, Independent Sample T test and One-Way ANOVA Test), as well as the face-to-face survey method. According to the research findings, there is a positive correlation between the HCP and WP, and 1-unit increase in the HCP results in an increase of 0.751 units in the WP behavior. In terms of socio-demographic factors of workers, the study shows that WP does not differ significantly according to gender, age, education level, income level, job sector and work experience. The research results indicate that the HCP is among the primary factors influencing the timely performance of official duties. The theoretical and practical significance of the study is to minimize employees' unwanted work behavior and contribute to the HCP and WP literature.

Keywords: workplace procrastination; hierarchical career plateau; workplace behavior; job responsibilities; HR management; workplace.

JEL Classification: M1, M12, J81

Paper submitted: May 2, 2020

For citation: Uysal H.T., Yilmaz F. (2020). Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 3, pp. 82–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7.

INTRODUCTION

There is a dynamic process in the development of organizations and employees, as well as all areas of the world. Changing organizational structures, employee expectations and pursuing new approaches in management are the central focus in this process. While the competition among organizations has intensified globally, organizations' expectations of their employees' performance have heightened as well. However, it is obvious that the expectations and values of employees should be taken into consideration in order to provide such performance within the modern management approach, and today's organizational behavior research studies are concentrated on this issue. Particularly, the desire of individuals to meet their career needs rather than their basic needs resulted in the emergence of the career plateau concept and the necessity to examine this concept from the organizational perspective. Career plateau expresses the situation, where there is only a low, if any, probability of additional hierarchical career promotion of an employee [Ongori, Agolla, 2009]. Although numerous researchers have examined this problem with different subspecies (personal, organizational, objective and subjective), its generally accepted dimensions are work-based plateau and hierarchical plateau. Failure of an employee to be promoted for corporate reasons characterizes the hierarchical career plateau (HCP). Hierarchical plateaus occur when an individual has little chance of vertical

movement within a company. On the other hand, business content dissemination occurs when the individual is no longer challenged by their job or job responsibilities. Therefore, career plateaus are now defined as "not being able to move upwards" in the organization [Allen et al., 1998].

It is a very important motivation tool for employees to progress in their careers. Employees with limited opportunities for advancement in their companies feel like they are in a HCP [Armstrong-Stassen, Ursel, 2009]. Such a plateau can potentially create discomfort among employees, as the lack of progress is considered as an instrument to measure employees' performance [Ongori, Agolla, 2009]. Accordingly, the employees, whose career expectations cannot be met, are believed to demonstrate procrastination behavior. Workplace procrastination (WP) is a negative behavior in terms of time management and one of the rare issues in the literature on this topic. WP implies that a person tends to show delay behavior by not performing a task or decision [Milgram et al., 1998]. Considering the time factor, which is among scarce resources today, the loss of time due to procrastination includes the part that employees normally consume from the time they need to work. Consequently, time costs also cause financial losses for organizations as they affect individual and corporate productivity [Gupta et al., 2012].

The literature analysis shows that WP has many important effects on organizations. Tice and Baumeister [1997] have found that WP benefits in the short term but leads to negative business outcomes over time. Dewitte and Lens [2000] have reported that many people chronically perform below their capacity as a result of WP. Haycock et al. [1998] have suggested that WP causes missed opportunities and tense business relationships. Chu and Choi [2005] have noted that procrastination affects not only the person exhibiting such a behavior, but also other employees, resulting in decreased efficiency, interruption to work and high stress. Barabanshchikova and Kaminskaya [2013] have stated that they play an important role in the occurrence of high financial losses. According to Ariely and Wertenbroch [2002], Ferrari and Tice [2000], and Eerde [2003], employees with high WP have low performance. Researches prove that WP is associated with a number of negative mental health conditions, such as anxiety [Solomon, Rothblum, 1984; Rothblum et al., 1986; Beswick et al., 1988; Lay et al., 1989; Ferrari, 1991; Senecal et al., 1995; Haycock et al., 1998], depression [Solomon, Rothblum, 1984; Beswick et al., 1988; Saddler, Sacks, 1993; Senecal et al., 1995; Martin et al., 1996], and high stress [Tice, Baumeister, 1997]. As these studies suggest, WP can be described as an undesired behavior in organizations. Hence, in the current research, the HCP, which is considered to cause WP, has been explored in the context of examining and eliminating the factors resulting in such a behavior.

The *purpose* of the study is to determine if there is a significant relationship between a HCP and WP that employees encounter in their desire to make a career, and to determine in what direction and at what level a career plateau affects workplace procrastination based on the demographic factors.

WORKPLACE PROCRASTINATION

The phenomenon of WP is generally considered to be a problem that almost everyone faces throughout their life and thus causes both a decrease in individual performance and organizational effectiveness [Bui, 2007]. Although there is enough time for work, carrying out responsibilities and making decisions in the workplace, it is expressed as the behavior problem of leaving the tasks and duties until the last minute [Ferrari, 1991; Haycock et al., 1998; Kachgal et al., 2001]. Procrastination is a behavior that reflects the failure of self-regulation and includes a delay in the start and/or completion of a task [Ferrari, Tice, 2000]. On the other hand, WP is an avoidance behavior [Conti, 1995], a delayed task or behavior [Eerde, 2003], and a lack of employees' self-regulation although they are aware of negative outcomes [Steel, 2007].

According to Knaus [2000], individuals engage in postponing behaviors, which have certain time constraints, useful and priority jobs, when they delay unnecessarily. In this case, WP takes place by the individual's

own will. In addition to the negative evaluation of the concept of WP, according to Ferrari [1994], individuals can also act WP in order to benefit themselves and increase their performance. It is determined that WP-prone people prefer jobs compatible with their personal characteristics [Nguyen et al., 2013]. In particular, people, who chronically postpone, perform worse in completing their tasks and this situation aggravates over time. The chronic decision delay contributes to chronic WP, as the individual cannot decide when to do something until they decide to start. If the same person has chronic decision delay and chronic task delay, he/she loses control over their life and are under stress for a long time. As a result, they experience adverse conditions for their physical and mental health [Milgram, Tenne, 2000].

In the literature, the employees who exhibit WP behavior have been examined in two different ways – passive and active procrastination. Passive procrastination is a failure to carry out planned activities due to the instability of employees and the postponement of jobs and duties until later. Unlike passive procrastination, employees in active procrastination have the ability to make decisions in a timely manner, but they deliberately postpone things and focus their attention on other important tasks [Chu, Choi, 2005; Gafni, Geri, 2010; Kim, Seo, 2013]. Various approaches have been proposed to explain WP. They generally focus on the causes and consequences of this behavior. Related approaches deal with the procrastination process as a whole and conclude that the different characteristics of the employee and environmental factors are also effective in procrastination [Baltacı, 2017].

Theories about WP include psychodynamic, psychoanalytic, behavioral, cognitive-behavioral approaches. The most prominent aspect of WP is that it is accepted as a whole consisting of cognitive, affective and behavioral components [Fee, Tangney, 2000; Seçer, 2008]. Cognitive components are defined as the mismatch between the intention determined by employees and their performance that expresses the basis of the cognitive component [Lay, 1996]. The cognitive component focuses on the reasons why they have a deliberate decision on WP, although WP negatively affects employees [Karas, Spada, 2009]. *Cognitive components*: the underlying reason for the difficulty of deciding when to perform tasks and adhering to the time frames is the deterrent emotional reactions to routine tasks [Milgram et al., 1988]. Pressure, anxiety, sadness and discomfort associated with a job that has been postponed until the last moment are related to the affective component of WP [Solomon, Rothblum, 1984; Senecal et al., 1995; Haycock et al., 1998]. *Behavioral components*: these components refer to the postponement of tasks, duties and decisions that need to be done in a certain time period [Fernie et al., 2009]. The main elements of the behavioral component are the tendency to postpone a job in cases of performing a job-

related performance and completing the job [Rothblum et al., 1986; Milgram et al., 1988; Ferrari et al., 1995; Lay, 1996; Burka, Yuen, 2007].

Although there are various opinions about WP, there are two types of factors affecting workplace procrastination – personal factors and situational factors [Milgram, Tenne, 2000]. Personal factors are the intrinsic and psychological ones that arise from the individual's self based on personal differences. Internal and psychological factors are those arising from the individual. These factors are divided into 8 groups. These are (1) neuroticism: persistent anxiety and negative impact; (2) irrational beliefs: fear of failure, perfectionism, self-regulation and evaluation anxiety; (3) low self-efficacy, low self-esteem and self-handicapping; (4) depression, energy, learned helplessness, pessimism; (5) extroversion: positive impact, impulsivity, carelessness and sensuality seeking (sensation-seeking); (6) incompatibility: rebellion and opposition; (7) openness to experience: intelligence/ability; and (8) self-control (self-discipline): organization, motivation of success and self-regulation. Apart from these, internal and psychological factors can be counted for reasons such as not being farsighted, excessive expectation, low tolerance threshold and feeling guilty [Steel, 2007]. The other main factor of delaying work is situational that includes subgroups, such as organizational characteristics of work and external factors. The decisive factor here is whether or not postponement takes place according to the situation. Since many situational factors are common in both postponing at work and general postponement, a high correlation has been found between work and daily postponement [Milgram et al., 1998].

Other reasons behind WP are fear of failure, avoiding tasks and uncertainty [Zarick, Stonebraker, 2009]; reluctance to duties or actions [Milgram et al., 1988]; lack of concentration [Ekundayo, Ajayi, 2009]; personality factors such as jealousy and attracting attention [Schouwenburg, Lay, 1995; Pychyl et al., 2000; Di Fabio, 2006; Sadykova, 2016]; extreme perfectionism, anxiety, difficulty in decision-making, discomfort in control, fear of the results of success, perceived reluctance and competence in the task [Solomon, Rothblum, 1984]; excessive workload [Harris, Sutton, 1983]; bad time management [Balkis, 2007; Häfner et al., 2014], lack of habits such as prioritization, planned work [Balkis, 2007]; burnout [Wilson, Nguyen, 2012]; lack of knowledge and skills to perform the task and indecision [Steel, 2007]; lack of self-confidence [Senecal et al., 1995]; high self-confidence [Lay, 1996].

In the relevant literature, the relationship between WP and business has been examined in many ways. WP has been approached from the standpoint of time management factors [Lay, Schouwenburg, 1993; Eerde, 2003; Ferrari, Díaz-Morales, 2007; Gafni, Geri, 2010; Gupta et al., 2012; Häfner et al., 2014; Aydemir, 2018], motiva-

tion [Brownlow, Reasinger, 2000; Cao, 2012; Çavuşoğlu, Karataş, 2015; Rakes, Dunn, 2010; Nguyen et al., 2013; Rebetetz et al., 2015], job satisfaction [Coote, 1987], perfectionism [Flett et al., 1992; Slaney et al., 2002; Çapan, 2010; Rice et al., 2012], psychological capital [Göker, Kaplan, 2020], wage [Coote, 1987], self-esteem and self-efficacy [Saleem, Rafique, 2012; Drysdale, McBeath, 2014; Hajloo, 2014; Kandemir et al., 2014], personality [McCown, Johnson, 1991; Schouwenburg, Lay, 1995; Milgram, Tenne, 2000; Lee et al., 2006; Bhutto et al., 2011; Doğan et al., 2014; Habibzadeh, Naeimian, 2015], performance [Ariely, Wertenbroch, 2002; Jiao et al., 2011; Michinov et al., 2011; Lakshminarayan et al., 2013; Kim, Seo, 2013]; harmony between the person and the task [Lay, Brokenshire, 1997]; quality of work/task [Harris, Sutton, 1983; Jansen, Carton, 1999; Blunt, Pychyl, 2000; Ackerman, Gross, 2005], work autonomy [Coote, 1987], locus of control [Hampton, 2005; Kumral et al., 2018], role uncertainty and role conflict [Senecal et al., 2003; Sadykova, 2016a; Güğərçin, Korkmazzyürek, 2020], job insecurity [Sadykova, 2016a], job stress [Solomon, Rothblum, 1984; Flett et al., 1995; Chu, Choi, 2005; Stead et al. 2010; Beheshtifar et al., 2011; Sharma, Kaur, 2011; Sirois, 2014; Kantén et al., 2018] and social loafing [Kantén et al., 2018]. The characteristics of the work to be done are also a factor related to WP.

HIERARCHICAL CAREER PLATEAU

The first definition of the career plateau concept has been proposed by Ference et al. [1977]. Career plateau is interpreted as the point, where the probability of hierarchical rise in career is very low. As Tan and Salomone [1994] put it, a career plateau is a lack or absence of vertical or horizontal promotion opportunities in an organization. Ference et al. [1977] explain a career plateau by dividing it into two types – personal and organizational. While the personal plateau creates the lack of ability or motivation for the employees to rise in the future, the organizational plateau indicates the lack of opportunity in an organization. Bardwick [1986] also defines two types of career plateaus – structural (hierarchical) and (job) content plateaus. While a HCP appears when there is a little chance of moving vertically in an organization, the job content plateaus arise when individuals are no longer forced by their job or job responsibilities and when the business is characterized by a general stagnation. Tremblay et al. [1995] divide the career plateau into two types – objective and positive. The objective plateau is composed of structural and observable elements and is usually measured on the basis of seniority or salary. The positive plateau implies that the prospect of the career of the employee will continue developing. Although HCP is used generally and widely by different researchers in different terms [Ference et al., 1977; Near, 1980; Veiga, 1981; Evans, Gilbert, 1984; Bardwick, 1986; Stout et al., 1988; Milliman, 1992], there are also two types of

career plateaus that refer to the same area – intrinsic career plateau and extrinsic career plateau [Crockford, 2001]. The former, which can be generalized as an extrinsic plateau, usually occurs as a result of the organization or environment. This type has been approached by the researches with different expressions such as *structural plateau* [Bardwick, 1986], *organizational plateau* [FERENCE et al., 1977; Evans, Gilbert, 1984], and *hierarchical plateau* [Veiga, 1981; Milliman, 1992]. The latter expresses the individual's perception, evaluated as interior plateau by researchers and exhibited with different names such as *content plateau* [Bardwick, 1986], *personal plateau* [FERENCE et al., 1977; Near, 1980; Stout et al., 1988], and *job-content plateau* [Milliman, 1992]. While the studies on the hierarchical plateau are the focal point in the literature, the studies on work content and life plateaus have received much less attention [McCleese, Eby, 2006; McCleese et al., 2007].

Job Content Plateau. It occurs when employees believe that it is not necessary to do more to increase their professional expertise. The longer an employee stays in the same position, the higher the probability of experiencing the job content plateau that can occur when employees are bored with their jobs [Bardwick, 1986]. Many researchers suggest that the content of jobs is of great importance for employees in terms of career [Derr, 1986; Hall, Richter, 1990; Schein, 1987]. In this context, Bardwick [1986] uses the term *job content plateau* to describe employees who are not too ambitious, poorly motivated and not interested in their jobs. It is important to highlight that those employees who managed to keep their positions after contraction and layoffs typical of today's business world make the best use of their careers. However, according to McCleese and Eby [2006], it is inevitable that some of these employees will encounter a hierarchical plateau, since the probability of their future promotion opportunities will decrease.

Hierarchical Plateau. Since the hierarchical structures of organizations are similar to a pyramid, the number of staff reaching the upper ranks is naturally low. Due to this hierarchical structure, the inability of a person to be promoted is called the plateau originating from the organization. Such a plateau is expressed as the end of a person's advancement within the organization's hierarchical structure [Bardwick, 1986]. In all institutions, the hierarchical structure takes the form of a pyramid, but in some institutions the hierarchical structure is seen in the middle statuses. HCP is observed more frequently due to the limited opportunity for promotion to upper positions in cases of agglomeration in the middle status of the hierarchical structure [Cable, 1999]. Managers with a business content plateau only tend to have less business attitudes or report fewer positive attitudes than managers with a hierarchical plateau only [Allen et al., 1998].

HCP may cause stress, frustration, dissatisfaction, intention to leave the organization and absenteeism in em-

ployees [Jung, Tak, 2008]. Allen et al. [1998] argue that the managers, who were determined to be in a HCP, have less positive business attitudes than those in the plateau for only one reason. HCP leads to many unwanted negative business behaviors, such as low satisfaction, high stress, poor performance, withdrawal symptoms, low organizational commitment, and intention to leave [Salami, 2010]. In general, a HCP is related to many organizational behavior variables. According to the literature review, there is a negative relationship between a HCP and employee performance [Lentz, 2004], job satisfaction [Milliman, 1992; Lee, 2004; Baoguo, Mian, 2005; McCleese, Eby, 2006; Jung, Tak, 2008; Xie, Long, 2008; Lentz, Allen, 2009; Salami, 2010], organizational commitment [Milliman, 1992; Lentz, 2004; McCleese, Eby, 2006; Jung, Tak, 2008; Salami, 2010]. Meanwhile, it has been observed that there is a positive relationship between the intention to leave and a HCP [Milliman, 1992; Lentz, 2004; Baoguo, Mian 2005; Heilmann et al., 2008; Salami, 2010; Wen, Liu, 2015; Bolat et al., 2017; Soybalı, Ak, 2019], the increasing turnover intention [Lentz, 2004; Baoguo, Mian, 2005; Heilmann et al., 2008; Salami, 2010], and stress [McCleese et al., 2007].

According to Anafarta [2002], employees entering the plateau may cause a decrease in job performance. Contrary to this negative effect, some studies reveal that employees in the career plateau maintain their productivity, do not seem bored and show high satisfaction [Ongori, Agolla, 2009]. However, it is common that there is a direct link between career plateaus and working attitudes. Salami [2010] claims that a HCP has both negative and positive effects on working attitude. The positive effects of the career plateau appear when an employee no longer faces changing and/or increasing responsibilities. Such a position can lead to perception of satisfaction and job security. Employees can be satisfied with their current positions in firms, and, therefore, may choose to increase the perception of job security of their current jobs and challenge a higher level. The lifestyle of the community to which employees belong – that is, friends, relatives or spouses (for working couples) – can interfere with the wishes of employees. The career of relatives or spouse living in the same region can have a significant negative impact on an individual's career mobility [Feldman, Weitz, 1988]. Unlike Maimunah [2008], some employees reported that they faced a career plateau because they could not cope with the limitations and stress of progress. Within this spiral, career plateau employees can strive to improve their skills, acquire new qualifications and seek a higher-level job. In addition, when these employees do not define a career plateau for themselves, they can have higher job performance and job satisfaction [Ettington, 1998]. There is also evidence that various negativities can lead to optimism from the perspective of employees. For example, some researchers have found that some plateau workers maintain the same level of efficiency, do not look bored and are very

satisfied with their jobs because gaining new skills leads them to a better position for other career opportunities elsewhere [Ongori, Agolla, 2009]. The cases, where there are negative effects of career plateaus, are those where employees feel they have the talent, skill, experience and initiative to go beyond the current position, but the company does not have a current position or the workers are equally unsafe [Jung, Tak, 2008].

MATERIAL AND METHOD

Population and Sample of the Research

The population of the research is comprised of public and private sector workers in Turkey's province of Zonguldak. The sample of the research consists of 367 employees participating in the research at this location. In the study, easy sampling method, one of the unlikely sampling methods, was used. The reason for not making the sector distinction within the sample is that there are career opportunities both in the private and public sectors. Although these opportunities are not at the same level, there is a possibility that individual career needs differ and employees may encounter a career plateau in each sector.

Data Collection Method

The data used in the research have been obtained by face-to-face survey method. The survey used to obtain data consists of 2 scales in 5-point Likert structure, namely HCP and WP. In the research, a 6-item scale developed by Milliman [1992] and adapted by Allen et al. [1999] has been used to measure the HCP. A 15-item scale developed by Lay [1986] has been used to measure WP.

Research Model and Hypotheses

The screening model has been used in the research and the dependent variable of the research has been WP and the independent variable has been the HCP (Fig. 1).

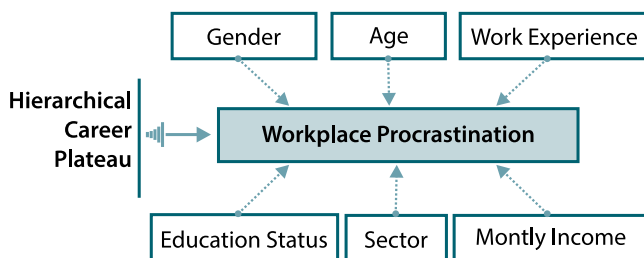


Fig. 1. Conceptual model of the research
Рис. 1. Концептуальная модель исследования

Hypotheses of the Research:

H1: There is a significant relationship between the hierarchical career plateau and workplace procrastination.

H2: As the hierarchical plateau perception increases, workplace procrastination increases.

H3: Workplace procrastination varies significantly by gender.

H4: Workplace procrastination varies significantly by age.

H5: Workplace procrastination varies significantly by sector.

H6: Workplace procrastination varies significantly by educational level.

H7: Workplace procrastination varies significantly by monthly income level.

H8: Workplace procrastination varies significantly by job experience.

Research Data Analysis

The data obtained in the study were analyzed with SPSS 20.0 and AMOS 24.0 package programs. In this context, confirmatory factor analysis (CFA) was performed to determine the structural validity of the HCP and WP scales. The internal consistency of the scales, whose construct validity was provided after factor analysis, was tested by reliability analysis. Correlation analysis was performed to determine the severity of the relationship between the HCP and WP variables, and simple linear regression analysis was implemented to examine the relationship between these variables. The independent sample t-test and one-way ANOVA test were used to test the difference hypotheses in the research.

Research Findings

Descriptive statistics of the participants in the research are given in Table 1. According to the frequency analysis results, 49.6 % of the sample are male and 50.4 % are female, and there is no gender dominance in the sample. When the age distribution is examined, the sample includes a majority of 81.8 %, mostly in the 21–40 age range. 67.3 % of the employees are university graduates. The majority of respondents (47.7 %) have monthly income in the range of TRY 2001–3000. Considering the work experience, 89.9 % of the sample have more than 1 year of work experience. In terms of the sector, 71.4 % of respondents work in the private sector and 28.6 % in the public sector.

Table 1 – Descriptive statistics
Таблица 1 – Deskриптивная статистика

Criterion	Frequency	Percentage, %
Gender		
Male	182	49.6
Female	185	50.4
Age		
Younger than 21	20	5.4
21–30	201	54.8
31–40	99	27.0
41–50	31	8.4
51–60	16	4.4
Education		
Primary School	15	4.1
High School	105	28.6
Associate	118	32.2
Undergraduate	105	28.6
Post-Graduate	24	6.5

Table 1 (concluded)
Окончание табл. 1

Criterion	Frequency	Percentage, %
Monthly income		
Less than TRY 1000	12	3.3
Between TRY 1001–2000	77	21.0
Between TRY 2001–3000	175	47.7
Between TRY 3001–4000	47	12.8
Between TRY 4001–5000	43	11.7
Over TRY 5001	13	3.5
Work experience		
Less than 1 year	37	10.1
1–2 years	67	18.3
2–3 years	67	18.3
3–4 years	45	12.2
Over 4 years	151	41.1
Sector		
Public	105	28.6
Private	262	71.4

CFA was applied to ensure the construct validity of the scales used in the study. The compliance values obtained as a result of the factor analysis conducted for the HCP scale consisting of 6 items are presented in Table 2.

As for the compliance values in Table 2, it has been determined that chi-square value is 0.142; p value is 0.706; chi-square/degree of freedom is 0.142; RMSEA value is 0.00; CFI value is 1.000; SRMR value is 0.00; NFI value is 0.999, and GFI value is 1.000. Standardized solution values for the HCP scale tested are shown in Fig. 2.

As for the compliance values in Table 2, it has been determined that chi-square value is 0.142; p value is 0.706; chi-square/degree of freedom is 0.142; RMSEA value is 0.00; CFI value is 1.000; SRMR value is 0.00; NFI value is 0.999, and GFI value is 1.000. Standardized solution values.

Another scale used in the research is the WP scale. The compliance values obtained as a result of CFA applied to this scale consisting of 15 items are presented in Table 3.

As for the compliance values in Table 3, it has been determined that chi-square value is 70.259; p value is 0.000;

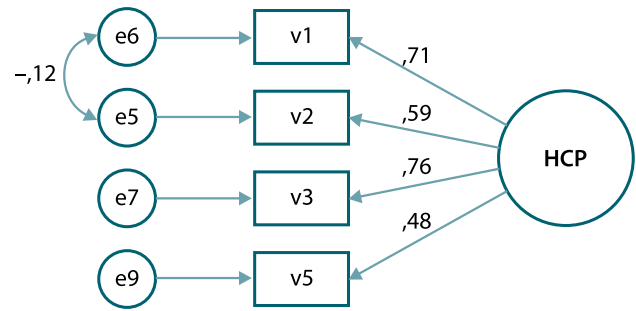


Fig. 2. Standardized analysis values of the hierarchical career plateau scale
Рис. 2. Стандартизированные значения для шкалы карьерного плато

chi-square / degree of freedom is 2.066; RMSEA value is 0.05; CFI value is 0.963; SRMR value is 0.04; NFI value is 0.931; and GFI value is 0.960. Standardized solution values for the WP scale in the work tested are specified in Fig. 3.

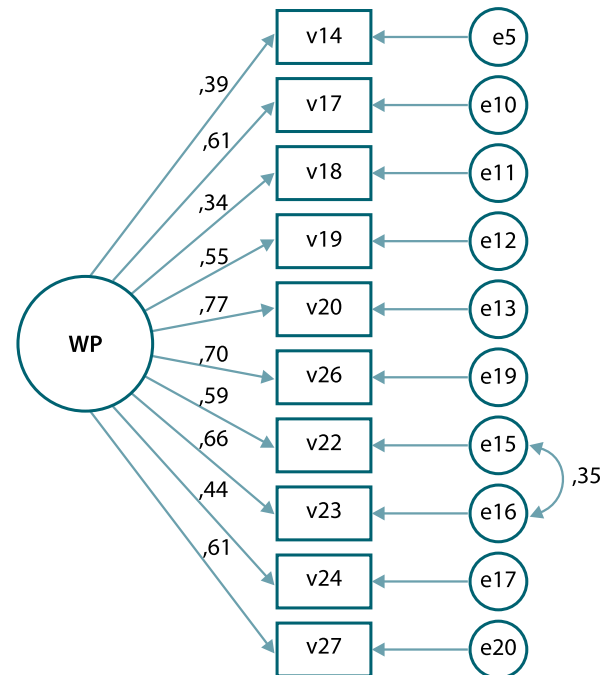


Fig. 3. Standardized values of the workplace procrastination scale
Рис. 3. Стандартизированные значения для шкалы прокрастинации

Table 2 – Fit values of the hierarchical career plateau
Таблица 2 – Установленные значения для критериев соответствия карьерного плато

Compliance criteria	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit values	0.142	0.706	0.142	0.00	1.000	0.00	0.999	1.000

Table 3 – Fit values of workplace procrastination
Таблица 3 – Установленные значения для критериев соответствия прокрастинации

Compliance criteria	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit values	70.259	0.000	2.066	0.05	0.963	0.04	0.931	0.960

CFA results for the model developed within the scope of the research are provided in Table 4.

As seen from Table 4, chi-square value is 180.999; p-value is 0.000; chi-square/degree of freedom is 2.446; RMSEA value is 0.06; CFI value is 0.954; SRMR value is 0.06; NFI value is 0.860; and GFI value is 0.926. Standardized solution values for the model tested are specified in Fig. 4.

The relevant literature indicates that the goodness of fit statistics published by Schermelleh-Engel et al. [2003] is used to evaluate CFA results. It has been found that the fit values of the HCP scale (see Table 2), the fit values of the WP scale (see Table 3) and the fit values of the model (see Table 4) are in accordance with this goodness of fit statistics.

Table 5 lists the alpha coefficients (Cronbach's Alpha) used to test the reliability of the scales used in the research. As a result of the reliability analysis performed, the alpha coefficient of the HCP scale is 0.718 and the alpha coefficient of the WP scale is 0.819. These values show that both scales used in the research have internal consistency.

Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk values determined as a result of the normality test of the data sets obtained from the scales are presented in Table 6. When the Shapiro-Wilk analysis is examined due to the sample

Table 5 – Reliability analysis results
Таблица 5 – Результаты анализа надежности модели

Scale	Cronbach's Alpha	N of items
HCP	0.718	4
WP	0.819	10

Table 6 – Normality test results
Таблица 6 – Результаты теста на нормальность

Scale	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistics	df	Sig.	Statistics	df	Sig.
HCP	0.083	367	0.000	0.977	367	0.000
WP	0.097	367	0.000	0.971	367	0.000

size ($n > 300$), it is clear that the data sets obtained from the HCP and WP scales are not normally distributed. In social sciences, it is necessary to elaborate the normality analysis by examining the skewness and kurtosis values in these cases. Therefore, skewness and kurtosis values are examined are detailed in Table 7.

As demonstrated in Table 7, the skewness and kurtosis values of the data sets that do not show normal distribution according to Shapiro-Wilk value are between -2 and $+2$ and these data sets show normal distribution [George, Mallery, 2003].

Table 4 – Fit values of the research model
Таблица 4 – Установленные значения для тестируемой модели

Compliance criteria	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit values	180.999	0.000	2.446	0.06	0.954	0.06	0.860	0.926

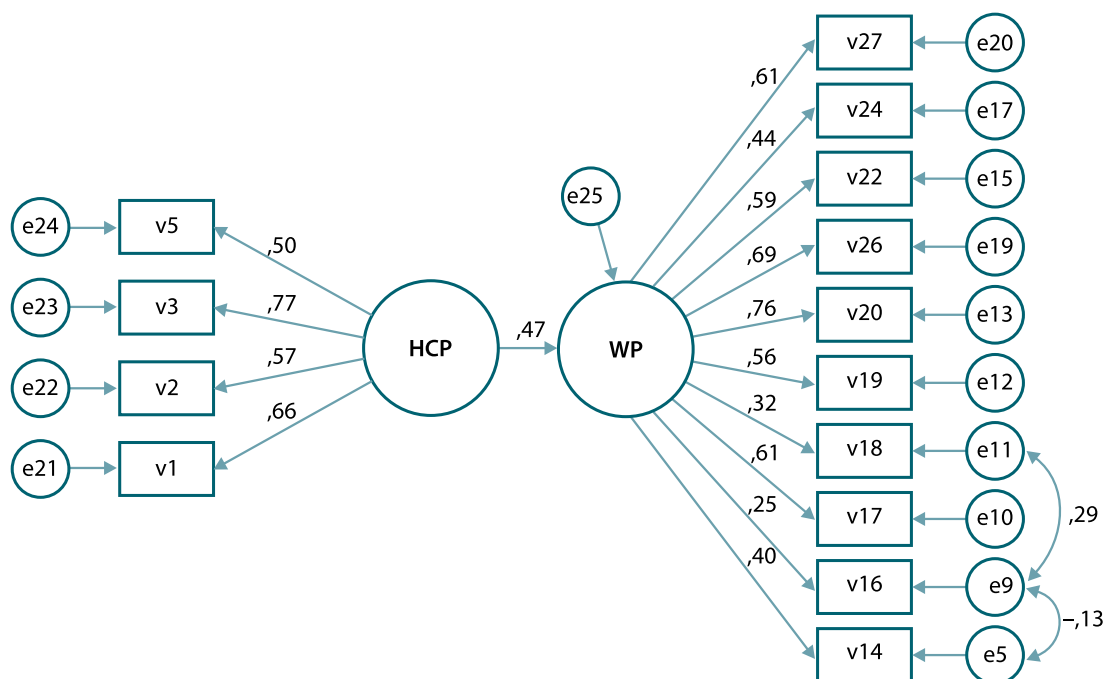


Fig. 4. Standardized values of the model

Рис. 4. Стандартизированные значения для тестируемой модели

Table 7 – Normality tests: flatness and skew values
Таблица 7 – Тест на нормальность:
значения эксцесса и асимметрии

Scale	Distribution	Statistics	Std. Error
HCP	Skewness	0.322	0.127
	Kurtosis	-0.403	0.254
WP	Skewness	0.445	0.127
	Kurtosis	-0.362	0.254

Pearson correlation analysis results for dependent and independent variables are given in Table 8. A positive relationship has been found between the independent variable HCP and dependent variable WP.

Table 8 – Correlation analysis results
Таблица 8 – Результаты корреляционного анализа

Scale	Coefficient	WP
HCP	Pearson correlation	0.354
	Sig. (2-tailed)	0.000

Table 9 shows the ANOVA results of the simple linear regression analysis for HCP and WP. The model created is statistically significant because p value is less than 0.05.

Table 9 – ANOVA results of the simple linear regression analysis
Таблица 9 – Результаты дисперсионного анализа простой
линейной регрессии

Scale		Sum of squares	Mean square	F	Sig.
HCP	Regression	2921.911	2921.911	52.235	0.000
	Residual	20417.343	55.938		
	Total	23339.253			

The created model values are given in Table 10. 12.3 % of the change in WP is explained by the change in the

HCP. According to the model, the value that WP can take is formulated as "WP = 17.245 + (0.751 x HCP)". According to this formula, an increase of 1 unit in the HCP results in an increase of 0.751 units in WP.

Table 10 – Regression analysis of the model
Таблица 10 – Регрессионный анализ тестируемой модели

Scale	Indicator	β	t	Sig.	r2	Adjusted r ²
WP	Constant	17.245	14.229	0.000	0.125	0.123
	HCP	0.751	7.227	0.000		

In Table 11, the relationship between WP and the gender of the employees participating in the research has been investigated. The significance value obtained as a result of the Independent-Sample T Test for gender is greater than 0.05 and WP does not show a significant difference according to employees gender.

In Table 12, the relationship between WP and the sector in which the respondents are engaged has been examined with the Independent-Sample T Test. Since the significance value is greater than 0.05, WP does not differ significantly from the sector studied.

In Table 13, the relationship between WP and the age of the participants has been analyzed with the One-Way ANOVA Test. The significance value is greater than 0.05 and therefore WP does not differ significantly according to the employees age.

Table 14 shows the results of the One-Way ANOVA Test for the relationship between WP and education. The significance value is less than 0.05. WP shows a significant difference according to the education level of the employees. However, Post-Hoc analysis has been carried out to determine which educational situations differ significantly.

Table 11 – Relationship between workplace procrastination and gender
Таблица 11 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и полом респондентов

Gender	Mean	Variance	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Male	26.0769	Equal variances assumed	1.780	0.183	1.286	365	0.199	1.07152	0.83296
Female	25.0054	Equal variances not assumed	-	-	1.286	362.488	0.199	1.07152	0.83342

Table 12 – Relationship between workplace procrastination and employment sector
Таблица 12 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и сферой занятости респондентов

Sector	Mean	Variance	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Private	25.9809	Equal variances assumed	0.071	0.790	1.687	365	0.092	1.55234	0.92002
Public	24.4286	Equal variances not assumed	-	-	1.680	189.957	0.095	1.55234	0.92424

Table 13 – Relationship between workplace procrastination and age
Таблица 13 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и возрастом респондентов

Age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Younger than 21	20	26.5500	7.21457	1.61323	0.882	0.474
21–30	201	24.8706	7.65723	0.54010		
31–40	99	26.5455	8.81589	0.88603		
41–50	31	25.4839	8.15627	1.46491		
51–60	16	26.5000	7.23878	1.80970		

Table 14 – Relationship between workplace procrastination and education
Таблица 14 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и уровнем образования респондентов

Education level	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
High School	15	28.5333	9.18747	2.37219	2.937	0.021
Associate	105	27.4000	7.70315	0.75175		
Undergraduate	118	24.5847	8.02382	0.73865		
Post-Graduate	105	24.5429	7.33934	0.71625		
Doctorate	24	24.5417	9.59610	1.95880		

The results of homogeneity test performed to determine the technique to be selected in the Post-Hoc analysis are presented in Table 15.

Table 15 – Homogeneity test of variances
Таблица 15 – Проверка однородности дисперсий

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0.883	4	362	0.474

According to Table 15, variances are homogeneous ($p > 0.05$). Scheffe test has been used in Post-Hoc analysis, since the number of employees in the education level groups is not equal. As a result of this test, the significance value has been found to be greater than

0.05 among all groups. Therefore, the difference of WP based on the educational status originates from within the group (between groups = 733.6 and within groups = 22605.6).

In Table 16, the relationship between the monthly income level of the participants and WP has been analyzed with the One-Way ANOVA Test. WP does not show a significant difference according to the monthly income level, as the significance value is greater than 0.05.

In Table 17, the relationship between work experience of the participants and WP has been analyzed with the One-Way ANOVA Test. The significance value is greater than 0.05 and WP does not differ significantly from work experience.

Table 16 – Relationship between workplace procrastination and monthly income
Таблица 16 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и размером ежемесячного дохода респондентов

Monthly Income Level	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Less than TRY 1000	12	25.4167	8.76417	2.53000	0.955	0.446
TRY 1000–2000	77	26.7143	7.53563	0.85876		
TRY 2001–3000	175	25.8057	8.09903	0.61223		
TRY 3001–4000	47	24.1489	8.62499	1.25808		
TRY 4001–5000	43	24.1163	7.53787	1.14951		
Over TRY 5000	13	24.7692	7.37285	2.04486		

Table 17 – Relationship between workplace procrastination and work experience
Таблица 17 – Корреляция между склонностью к прокрастинации и трудовым стажем респондентов

Work Experience	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Less than 1 year	37	24.7838	7.99005	1.31356	1.973	0.098
1–2 years	67	26.3582	7.63108	0.93228		
2–3 years	67	27.6119	8.72467	1.06589		
3–4 years	45	24.8889	6.69200	0.99758		
Over 4 years	151	24.6291	8.04373	0.65459		

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

In the current study, we have performed a comprehensive literature analysis to establish the role of a HCP, which is a major obstacle for the careers of the employees. The data were obtained from the respondents with a high level of education, sufficient work experience, etc. The sample was subjected to statistical analysis, and a significant relationship was found between the HCP and WP. As the HCP increased within the organization, it was determined that the employees also reacted to this by exhibiting WP. Demographic factors were thought to have an effect on this behavior, and the research tested whether WP showed a significant difference according to these factors. The studies that concentrate on procrastination in terms of demographic characteristics demonstrate that WP is higher in males than females [Steel, 2007; Burka, Yuen, 2007; Doğan et al., 2014; Kumral et al., 2018]; deferment behavior decreases with age [Eerde, 2003; Steel 2007; Burka, Yuen, 2007; Aydemir, 2018]; procrastination increases even more as the education level improves [Hammer, Ferrari 2002; Kumral et al., 2018]; postponement behavior is more intense compared to married employees [Aydemir, 2018]; the upper class people show more WP than the lower class [Hammer, Ferrari 2002; Doğan et al., 2014]; and WP can be experienced in every profession [Burka, Yuen 2007]. However, we found that WP did not differ significantly in terms of gender, age, education and income level, sector, and work experience, and this situation supposedly resulted from the sample difference.

Having reviewed a wide array of research studies, we identified various factors that cause WP. Seçer [2011] claimed that the employees who had job insecurity violated the psychological contract with their organizations; they experienced injustice and completed their job responsibilities later in order to compensate for this injustice. Sadykova [2016b] noted that uncertainties that emerged due to insecurities and negative attitudes of employees towards work and the organization negatively affect their performance and may cause WP within the organization. Kanten et al. [2018] stated that the adequate and fair pay component of the quality of life has a positive effect on WP. Roberts [1997], Aydoğan and Özbay [2012] found that there is a positive relationship between anxiety and WP. Beheshtifar et al. [2014] showed that there is an inverse relationship between professional competence and WP trends. Sadykova [2016b] has stated that uncertainties in work roles positively affect WP. Kalfaoğlu and Erbaşı [2018] noted that WP has a positive effect on work stress. An important output of this research is that the HCP is a new factor causing WP.

In the literature, the opinion that WP should be prevented as an undesired behavior is dominant due to the negative impact of organizations. The following suggestions have been made to overcome WP: examining the things to be done; evaluating the excuses rationally; motivating oneself; preparing the to-do list; determining the priorities; dividing the task into small pieces; controlling time; showing a positive attitude; organizing the work area; managing stress; starting work; rewarding oneself when small goals are completed; thinking about the accomplished work; and celebrating the completion of the task [Breck, 2000]. Organizationally, some solutions can be developed against WP. Motivation can provide the necessary incentive in self-regulation behavior [Tuckman, 1991]. WP can be reduced with time management training [Eerde, 2003]. Those who work at lower levels of the hierarchy may think that even if they have a chance, they would not be able to do their jobs as well as in the upper ranks. Therefore, they can postpone their work to the last moment. If institutional structures are structured to make employees feel that their thoughts are given importance, people can perceive themselves as having power and WP can be low. However, as employees feel powerless in an authoritarian structure, WP is likely to occur [Burka, Yuen, 2007]. In addition, WP can be reduced by eliminating the HCP in organizations. To do so, the reasons behind the formation of the HCP should be investigated. Greenhaus et al. [1990] explained the factors causing the career plateau with the positions of the employees in the organizational career steps: organizational restrictions, management's negative evaluation of individuals, and psychological causes. Tan and Salomone [1994] have identified six factors that could cause a career plateau: organizational resources, the impact of the economic environment, organizational stance, organizational culture, private business and consultant, demographic characteristics of employees. In addition, Özçelik and Akçay [2019] suggested that HCP would be realized due to individual deficiencies such as lack of talent, while digitalization reduced the possibility of promotion in horizontal and vertical positions in some units. Therefore, it is recommended for managers to take actions considering these factors so as to minimize the HCP and indirectly reduce WP that negatively affects the organization's performance.

The research is of high importance in terms of maintaining the optimal organizational atmosphere in companies, minimizing unwanted work behavior in employees, contributing to the WP and career plateau literature, and bringing a new factor to the literature that affects WP. ■

References

- Ackerman D., Gross B. (2005). My instructor made me do it: Task characteristics of procrastination. *Journal of Marketing Education*, vol. 27, no. 1, pp. 5–13. DOI: 10.1177/0273475304273842.

- Allen T.D., Poteet M.L., Russell J.E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, vol. 47, no. 2, pp. 159–172. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00549.x>.
- Allen T.D., Russell J.E.A., Poteet M.L., Dobbins G.H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, no. 20, 1113–1137.
- Anafarta N. (2002). Bireysel kariyer danışmanı olarak rehber (mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 3, no. 1, pp. 115–128.
- Ariely D., Wertenbroch K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological Science*, vol. 13, no. 3, pp. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00441>.
- Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, no. 1, pp. 201–220. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>.
- Aydemir S. (2018). Çalışanlarda erteleme davranışı (işyeri prokrastinasyonu) gelişiminde zaman tuzaklarının etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 6, no. 6, pp. 1031–1040.
- Aydoğan D., Özbay Y. (2012). Akademik erteleme davranışının benlik saygısı, durumluluk kaygı, özyeterlilik açısından açıklanabilirliğinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, vol. 2, no. 3, pp. 1–10.
- Balkıs M. (2007). Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, vol. 21, no. 21, pp. 67–83.
- Baltacı A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 56–80.
- Baoguo X., Mian X. (2005). An empirical research on causes and effects of career plateau. *Proceedings of the 7th Int. Conf. on Innovation & Management*. Pp. 1729–1732.
- Barabanshchikova V.V., Kaminskaya E.O. (2013). Procrastination phenomenon in virtual project team members. *Natsionalny Psikhologichy Zhurnal – National Psychological Journal*, vol. 2, no. 10, pp. 43–51.
- Bardwick J.M. (1986). *The plateauing trap*. New York, NY: Bantam Books.
- Beheshtifar M., Hoseinifar H., Moghadam M.N. (2011). Effect procrastination on work-related stress. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol. 38, pp. 59–64.
- Beheshtifar M., Moghadam M.N., Hossenifar H. (2014). The survey of relationship between employees' procrastination and their job stress. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, vol. 2, no. 2, pp. 9–17.
- Beswick O., Rothblum E.D., Mann L. (1988). Psychological antecedents of student procrastination. *Australian Psychologist*, vol. 23, no. 2, pp. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050068808255605>.
- Bhutto Z.H., Mohsin F.Z., Niazi N. (2011). Procrastination and impulsiveness. *Bahria Journal of Professional Psychology*, no. 10, pp. 3–16.
- Blunt A.K., Pychyl T.A. (2000). Task aversiveness and procrastination: A multi-dimensional approach to task aversiveness across stages of personal projects. *Personality and Individual Differences*, vol. 28, no. 1, pp. 153–167. DOI: 10.1016/S0191-8869(99)00091-4.
- Bolat T., Bolat O.İ., Seymen O., Katı Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 3, pp. 157–180.
- Breck B. (2000). 14 tips for overcoming procrastination: Is your philosophy to 'never do today what you can put off until tomorrow'? *Westchester County Business Journal*, pp. 13–15.
- Brownlow S., Reasinger R.D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: Academic procrastination as a function of motivation toward college work. *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 15–34.
- Bui N.H. (2007). Effect of evaluation threat on procrastination behavior. *The Journal of Social Psychology*, vol. 147, no. 3, pp. 197–209. DOI: 10.3200/SOCP.147.3.197-209.
- Burka J.B., Yuen L.M. (2007). *Procrastination: Why you do it, what to do about it now*. Hachette UK.
- Cable D.A.J. (1999). *Plateau and transition: Career dynamics in a changing world of work*, Master Thesis, Masset University, Canada.
- Cao L. (2012). Differences in procrastination and motivation between undergraduate and graduate students. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, vol. 12, no. 2, pp. 39–64.
- Çapan B.E. (2010). Relationship among perfectionism, academic procrastination and life satisfaction of university students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, no. 5, pp. 1665–1671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.342>.
- Çavuşoğlu C., Karataş H. (2015). Academic procrastination of undergraduates: Selfdetermination theory and academic motivation. *Anthropologist*, vol. 20, no. 3, pp. 735–743. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891780.
- Chu A.H.C., Choi J.N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, vol. 145, no. 3, pp. 245–264. DOI: <https://doi.org/10.3200/SOCP.145.3.245-264>.
- Conti R. (1995). *Procrastination: A social psychological perspective, (unpublished doctoral dissertation, pp. Brandeis University Sciences, Department of Psychology, USA*.
- Coote E.A. (1987). *Procrastination in the workplace: A study of the dispositional and situational determinants of delay behavior at work*. Unpublished Doctoral Dissertation, Tulane University, New Orleans.
- Crockford E.C. (2001). *A profile of mid-life men experiencing career plateau demographics, work traits, and self-esteem. (Unpublished Doctoral Dissertation)*. Capella University, Minneapolis, MN.
- Derr B.W. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dewitte S., Lens W. (2000). Procrastinators lack a broad action perspective. *European Journal of Personality*, vol. 14, no. 2, pp. 121–140.

- Di Fabio A. (2006). Decisional procrastination correlates: Personality traits, self-esteem or perception of cognitive failure? *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 6, no. 2, pp. 109–122. DOI: 10.1007/s10775-006-9000-9.
- Doğan T., Kürüm A., Kazak M. (2014). Kişilik özelliklerinin erteleme davranışını yordayıcılığı. *Başkent Üniversitesi Eğitim Dergisi*, vol. 1, no. 1, pp. 1–8.
- Drysdale M.T.B., Mcbeath M. (2014). Exploring hope, self-efficacy, procrastination, and study skills between cooperative and non-cooperative education students. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, vol. 15, no. 1, pp. 69–79.
- Eerde V. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, vol. 35, pp. 1401–1418.
- Ekundayo H.T., Ajayi I.A. (2009). Towards effective management of university education in nigeria. *International NGO Journal*, vol. 4, no. 8, pp. 342–347.
- Ettington D.R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 52, no. 1, pp. 72–88.
- Evans M.G., Gilbert E. (1984). Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations. *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 1, pp. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00226.x>.
- Fee R.L., Tangney J.P. (2000). Procrastination: A means of avoiding shame or guilt? *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 167–177.
- Feldman D.C., Weitz B.A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, no. 14, pp. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638801400107>.
- Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, vol. 2, no. 4, pp. 602–612.
- Fernie B.A., Spada M.M., Nikcevic A.V., Georgiou G.A., Moneta G.B. (2009). Metacognitive beliefs about procrastination: development and concurrent validity of a self-report. *Questionnaire Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, vol. 23, no. 4, pp. 283–293. DOI: <https://doi.org/10.1891/0889-8391.23.4.283>.
- Ferrari J.R. (1991). Compulsive procrastination: Some self-reported characteristics. *Psychological Reports*, vol. 68, no. 2, pp. 455–458. DOI: 10.2466/pr0.1991.68.2.455.
- Ferrari J.R. (1994). Dysfunctional procrastination and its relationship with self-esteem, interpersonal dependency, and self-defeating behaviors. *Personal Individual Differences*, vol. 17, no. 5, pp. 673–679. DOI: [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)90140-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)90140-6).
- Ferrari J.R., Diaz-Morales J.F. (2007). Procrastination: Different time orientations reflect different motives. *Journal of Research in Personality*, no. 41, pp. 707–714. DOI: 10.1016/j.jrp.2006.06.006.
- Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown W.G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media.
- Ferrari J.R., Tice D.M. (2000). Procrastination as a self-handicap for men and women: a task-avoidance strategy in a laboratory setting. *Journal of Research in Personality*, no. 34, pp. 73–83. DOI: 10.1006/jrpe.1999.2261.
- Flett G.L., Blankstein K.R., Hewitt P.L., Koledin S. (1992). Components of perfectionism and procrastination in college students. *Social Behavior and Personality*, vol. 20, no. 2, pp. 85–94.
- Flett G.L., Blankstein K.R., Martin T.R. (1995). Procrastination, negative self-evaluation, and stress in depression and anxiety: A review and preliminary model. In J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown. *The Plenum series in social/clinical psychology. Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment* (pp. 137–167). Plenum Press. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0227-6_7.
- Gafni R., Geri N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, no. 5, pp. 115–125.
- George D., Mallery P. (2003). *SPSS for Windows Sep by Step: A Simple Guide and Reference*. 4th ed. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Göker H., Kaplan M. (2020). Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 30, no. 1, pp. 273–289.
- Greenhaus J.F., Parasuraman S., Wormley W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 1, pp. 64–86.
- Güğerçin U., Korkmazıyürek H. (2020). Erteleme davranışının öncülleri olarak dış kontrol odaklılık ve rol çatışması: Ampirik bir çalışma. *BMIJ*, vol. 8, no. 1, pp. 711–730. DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1409>.
- Gupta R., Hershey D., Gaur J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current psychology*, vol. 31, no. 2, pp. 195–211. DOI: 10.1007/s12144-012-9136-3.
- Habibzadeh A., Naeimian N. (2015). A comparison of academic procrastination and personality traits of male and female students. *Teknologi Tanaman*, vol. 12, no. 1, pp. 192–195.
- Häfner A., Oberst V., Stock A. (2014). Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study. *Educational Studies*, vol. 40, no. 3, pp. 352–360. DOI: 10.1080/03055698.2014.899487.
- Hajloo N. (2014). Relationships between self-efficacy, self-esteem and procrastination in undergraduate psychology students. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, vol. 8, no. 3, pp. 42–49.
- Hall D.T., Richter J. (1990). Career gridlock: Baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive*, vol. 4, no. 1, pp. 7–22.
- Hammer C.A., Ferrari J.R. (2002). Blue- vs. white-collar procrastination. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, vol. 21, no. 4, pp. 333–338.
- Hampton A.E. (2005). Locus of control and procrastination. *Epistimi*, vol. 2, no. 1, pp. 3–5.
- Harris N., Sutton R. (1983). Task procrastination in organizations: A framework for research. *Human Relations*, vol. 36, no. 11, pp. 987–996.

- Haycock L.A., McCarthy P., Skay C.L. (1998). Procrastination in college students: The role of self-efficacy and anxiety. *Journal of Counseling and Development*, no. 76, pp. 317–324.
- Heilmann S.G., Holt D.T., Rilovick C.Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no. 1, pp. 59–68.
- Janssen T., Carton J.S. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *The Journal of Genetic Psychology: Research and Theory on Human Development*, vol. 160, no. 4, pp. 436–442.
- Jiao Q.G., Daros-Voseles D.A., Collins K.M.T., Onwuegbuzie A.J. (2011). Academic procrastination and the performance of graduate-level cooperative groups in research methods courses. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, vol. 11, no. 1, pp. 119–138.
- Jung J.H., Tak J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, vol. 35, no. 2, pp. 187–201. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>.
- Kachgal M.M., Hansen L.S., Nutter K.J. (2001). Academic procrastination prevention/intervention: Strategies and recommendations. *Journal of Developmental Education*, vol. 25, no. 1, pp. 14.
- Kalfaoğlu S., Erbaşı A. (2018). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş erteleme davranışı ve iş stresi ilişkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 84, pp. 375–388.
- Kandemir M., İlhan T., Özpölat A.R., Palancı M. (2014). Analysis of academic self-efficacy, self-esteem and coping with stress skills predictive power on academic procrastination. *Educational Research and Reviews*, vol. 9, no. 5, pp. 146–152. DOI: 10.5897/ERR2014.1763.
- Kanten S., Esirgemez M., Aydın Hasekioğlu Y., Keçeli M. (2018). İş yaşamının kalitesinin sosyal kaytarma ve işi erteleme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 16, no. 32, pp. 559–576.
- Karas D., Spada M.M. (2009). Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: A case series. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 2, no. 1, pp. 44–53. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521880802379700>.
- Kim E., Seo E.H. (2013). The relationship of flow and self-regulated learning to active procrastination. *Social Behavior and Personality*, vol. 41, no. 7, pp. 1099–1114. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1099>.
- Knaus W.J. (2000). Procrastination, blame and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 153–166.
- Kumral T., Paksoy M., Bozkurt S. (2018). Kontrol odağı ve işyeri prokrastinasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 33, no. 2, pp. 499–515. DOI: 10.24988/deuiibf.2018332757.
- Lakshminarayan N., Potdar S., Reddy S.G. (2013). Relationship between procrastination and academic performance among a group of undergraduate dental students in India. *Journal of Dental Education*, vol. 77, no. 4, pp. 524–528. DOI:10.1002/j.0022-0337.2013.77.4.tb05499.x.
- Lay C. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, no. 20, pp. 474–495.
- Lay C., Brokenshire R. (1997). Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in job searching by unemployed adults. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, vol. 16, no. 1, pp. 83–96.
- Lay C.H. (1996). Trait procrastination, anxiety, and dilatory behavior. *Personality and Individual Differences*, no. 21, pp. 61–67.
- Lay C.H., Edwards J.M., Parker J.D.A., Endler N.S. (1989). An assessment of appraisal, anxiety, coping, and procrastination during an examination period. *European Journal of Personality*, no. 3, pp. 195–208.
- Lay C.H., Schouwenburg H.C. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 8, no. 4, pp. 647–662.
- Lee D., Kelly K.R., Edwards J.K. (2006). A closer look at the relationships among trait procrastination, neuroticism, and conscientiousness. *Personality and Individual Differences*, no. 40, pp. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.010>.
- Lee K. (2004). The relationship between employees' perception of career plateau and job attitudes. *Korean Association of Business Education*, no. 35, pp. 193–213.
- Lentz E. (2004). *The Link Between the Career Plateau and Mentoring-Addressing the Empirical Gap*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, Tampa, FL.
- Lentz E., Allen T.D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organizational Management*, vol. 34, no. 3, pp. 358–384. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601109334027>.
- Maimunah I. (2008). Career plateau: Constructs, consequences and coping strategies. *European Journal of Social Sciences*, vol. 5, no. 4, pp. 111–120.
- Martin T.R., Flett O.L., Hewitt P.L., Krames L., Szanto O. (1996). Personality correlates of depression and health symptoms: A test of a self-regulation model. *Journal of Research in Personality*, vol. 30, no. 2, pp. 264–277.
- McCleese C.S., Eby L.T. (2006). Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *Career Development Quarterly*, vol. 55, no. 1, pp. 64–76.
- McCleese C.S., Eby L.T., Scharlau E.A., Hoffman B.E. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, no. 71, pp. 282–299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.05.001>.
- McCown W.G., Johnson J.L. (1991). Personality and chronic procrastination by university students during an academic exam period. *Personality and Individual Differences*, vol. 12, no. 5, pp. 413–415.
- Michinov N., Brunot S., Le Bohec O., Juhel J., Delaval M. (2011). Procrastination, participation, and performance in online learning environments. *Computers & Education*, vol. 56, no. 1, pp. 243–252.

- Milgram N., Mey-Tal G., Leviso Y. (1998). Procrastination, generalized or specific, in college students and their parents. *Personality and Individual Differences*, vol. 25, no. 2, pp. 297–316.
- Milgram N., Tenne R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, vol. 14, no. 2, pp. 141–156.
- Milgram N.A., Sroloff B., Rosenbaum M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, vol. 22, no. 2, pp. 197–212.
- Milliman J.F. (1992). *Causes, consequences and moderating factors of career plateauing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Near J.P. (1980). The career plateau: Causes and effects. *Business Horizons*, vol. 23, no. 5, pp. 53–57.
- Nguyen B., Steel P., Ferrari J. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 21, no. 4, pp. 388–399. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12048>.
- Ongori H., Agolla J.E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 6, pp. 268–271.
- Özçelik M., Akçay V.H. (2019). Bankacılık sektöründe dijitalleşmenin kariyer platosu ile ilişkisi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 22, pp. 150–163. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/TIDSAD.32709>.
- Pychyl T.A., Lee J.M., Thibodeau R., Blunt A. (2000). Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, no. 5, pp. 239–254.
- Rakes G.C., Dunn K.E. (2010). The impact of online graduate students' motivation and self-regulation on academic procrastination. *Journal of Interactive Online Learning*, vol. 9, no. 1, pp. 78–93.
- Rebetez M.M.L., Rochat L., Van Der Linden M. (2015). Cognitive, emotional, and motivational factors related to procrastination: A cluster analytic approach. *Personality and Individual Differences*, no. 76, pp. 1–6. DOI: 10.1016/j.paid.2014.11.044.
- Rice K.G., Richardson C.M.E., Clark D. (2012). Perfectionism, procrastination, and psychological distress. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 59, no. 2, pp. 288–302. DOI: 10.1037/a0026643.
- Roberts M.S. (1997). *Yaşamı ertelemeyin*. (Çev. Levent Kartal). İstanbul: Mavi Okyanus Yayıncılık.
- Rothblum Milgram E.D., Solomon L.J., Murakami J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of Counseling Psychology*, no. 33, pp. 387–394.
- Saddler C.D., Sacks L.A. (1993). Multidimensional perfectionism and academic procrastination: relationships with depression in university students. *Psychological Reports*, vol. 73, no. 3, pp. 863–871.
- Sadykova G. (2016a). İş güvencesizliği ile işyeri prokrastinasyonu (erteleme alışkanlığı) ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol. 12, no. 30, pp. 97–120. DOI: 10.17130/ijmeh.20163024227.
- Sadykova G. (2016b). İş rolü belirsizliğinin işyerindeki erteleme alışkanlığı (prokrastinasyon) üzerine etkisi: hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 1, pp. 87–112. DOI: 10.18074/cnuilbf.272.
- Salami S.O. (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, vol. 6, no. 4, pp. 71–92. DOI: <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i4.224>.
- Saleem M., Rafique R. (2012). Procrastination and self-esteem among university students. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 10, no. 2, pp. 50–53.
- Schein E.H. (1987). Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. Pp. 155–171.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, vol. 8, no. 8, pp. 23–74.
- Schouwenburg H.C., Lay C.H. (1995). Trait procrastination and big-five factors of personality. *Personality and Individual Differences*, vol. 18, no. 4, pp. 481–490.
- Seçer B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, vol. 13, no. 4, pp. 43–60.
- Seçer H.Ş. (2008). *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar*. (Ed. Tarık Solmuş). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Senecal C., Julien E., Guay F. (2003). Role conflict and academic procrastination: A self-determination perspective. *European Journal of Social Psychology*, vol. 33, no. 1, pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.144>.
- Senecal C., Koestner R., Vallerand R.J. (1995). Self-regulation and academic procrastination. *Journal of Social Psychology*, vol. 135, no. 5, pp. 607–619.
- Sharma M., Kaur G. (2011). Gender differences in procrastination and academic stress among adolescents. *Indian Journal of Social Science Researches*, vol. 8, no. 1-2, pp. 122–127.
- Sirois F.M. (2014). Procrastination and stress: Exploring the role of self-compassion. *Self and Identity*, vol. 13, no. 2, pp. 128–145. DOI: 10.1080/15298868.2013.763404.
- Slaney R.B., Rice K.G., Ashby J.S. (2002). A programmatic approach to measuring perfectionism: the almost perfect scales. In G.L. Flett, P.L. Hewitt. (Eds.). *Perfectionism: Theory, research, and treatment* (p. 63–88). American Psychological Association. DOI: <https://doi.org/10.1037/10458-003>.
- Solomon L., Rothblum E. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, no. 31, pp. 503–509. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.503>.
- Soybalı H.H., Ak S. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, vol. 6, no. 2, pp. 169–183.

- Stead R., Shanahan M.J., Neufeld R.W.J. (2010). "I'll go to therapy, eventually": Procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, no. 49, pp. 175–180.
- Steel P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, vol. 133, no. 1, pp. 65–94. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65.
- Stout S.K., Slocum J.W., Cron W.L. (1988). Dynamics of the career plateauing process. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, no. 1, pp. 74–91.
- Tan C.S., Salomone P.R. (1994). Understanding career plateauing: Implications for counseling. *Career Development Quarterly*, vol. 42, no. 4, pp. 505–534.
- Tice D.M., Baumeister R.F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, vol. 8, no. 6, pp. 454–458.
- Tremblay M., Roger A., Toulouse J.M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, vol. 48, no. 3, pp. 221–237.
- Tuckman B.W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 51, no. 2, pp. 473–480.
- Veiga J.F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 566–578.
- Wen Y., Liu L. (2015). Career plateau and turnover intention in chinese employees: Career anchor as moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 757–766.
- Wilson B.A., Nguyen T.D. (2012). Belonging to tomorrow: An overview of procrastination. *International Journal of Psychological Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 211–217. DOI: 10.5539/ijps.v4n1p211.
- Xie B., Long L. (2008). The effects of career plateau on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 40, no. 8, pp. 927–938.
- Zarick L.M., Stonebraker R. (2009). I'll do it tomorrow: The logic of procrastination. *College Teaching*, vol. 54, no. 4, pp. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.1080/87567550903218687>.

Information about the authors

H. Tezcan Uysal

PhD, Associate Professor of Management and Organization Dept. **Zonguldak Bülent Ecevit University** (38 Mehmet Ünlütürk St., Kilimli, Zonguldak Province, 67500, Turkey). E-mail: h.tezcanuysal@hotmail.com.

Fatma Yilmaze

PhD, Assistant Professor of Foreign Trade Dept. **Erzincan Binali Yıldırım University** (726 Fatih St., Erzincan, 24150, Turkey). E-mail: ffatmaayilmaz@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7

Прокрастинация на рабочем месте: роль карьерного плато

Х.Т. Уйсал¹, Ф. Йылмаз²

¹ Зонгулдакский Университет имени Бюлент Эджевита, г. Килимли, Турция

² Эрзинджанский Университет имени Бинали Йылдырыма, г. Эрзинджан, Турция

Аннотация. Прокрастинация на рабочем месте наносит значительный ущерб деятельности любой организации. Исследование направлено на изучение карьерного плато как феномена, возникающего в процессе профессионального роста сотрудников компании, а также на анализ его значимости и степени влияния на прокрастинацию на рабочем месте. Методологической базой выступили теория карьерного роста и теория рационально-эмоционального поведения. Информационная база исследования включает данные опросов 367 сотрудников государственных и частных компаний (провинция Зонгулдак, Турция). Для оценки полученных данных использовались методы статистического и эконометрического анализа: регрессионный, дисперсионный, корреляционный, факторный анализ, t-критерий Стьюдента, а также метод личного интервью. Проведенный анализ свидетельствует о положительной корреляции между карьерным плато и прокрастинацией на рабочем месте. Установлено, что увеличение показателя карьерного плато на 1 ед. вызывает рост прокрастинации на рабочем месте на 0,751 ед. Показано, что такие социально-демографические характеристики работников, как пол, возраст, уровень образования, размер месячного дохода и сфера занятости, не оказывают значимого влияния на прокрастинацию. Сделан вывод о том, что карьерное плато должно рассматриваться как один из основных факторов, влияющих на своевременное выполнение должностных функций.

Ключевые слова: прокрастинация; карьерное плато; профессиональное поведение; трудовые обязанности; управление персоналом; рабочее место.

JEL Classification: M1, M12, J81

Дата поступления статьи: 2 мая 2020 г.

Ссылка для цитирования: Уйсал Х.Т., Йылмаз Ф. (2020). Прокрастинация на рабочем месте: роль карьерного плато // Управленец. Т. 11, № 3. С. 82–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7.

Источники

- Ackerman D., Gross B. (2005). My instructor made me do it: Task characteristics of procrastination. *Journal of Marketing Education*, vol. 27, no. 1, pp. 5–13. DOI: 10.1177/0273475304273842.
- Allen T.D., Poteet M.L., Russell J.E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, vol. 47, no. 2, pp. 159–172. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00549.x>.
- Allen T.D., Russell J.E.A., Poteet M.L., Dobbins G.H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, no. 20, 1113–1137.
- Anafarta N. (2002). Bireysel kariyer danışmanı olarak rehber (mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 3, no. 1, pp. 115–128.
- Ariely D., Wertenbroch K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological Science*, vol. 13, no. 3, pp. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00441>.
- Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, no. 1, pp. 201–220. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>.
- Aydemir S. (2018). Çalışanlarda erteleme davranışı (işyeri prokrastinasyonu) gelişiminde zaman tuzaklarının etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 6, no. 6, pp. 1031–1040.
- Aydoğan D., Özbay Y. (2012). Akademik erteleme davranışının benlik saygısı, durumluluk kaygı, özyeterlilik açısından açıklanabilirliğinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, vol. 2, no. 3, pp. 1–10.
- Balkis M. (2007). Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, vol. 21, no. 21, pp. 67–83.
- Baltacı A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 56–80.
- Baoguo X., Mian X. (2005). An empirical research on causes and effects of career plateau. *Proceedings of the 7th Int. Conf. on Innovation & Management*. Pp. 1729–1732.
- Barabanshchikova V.V., Kaminskaya E.O. (2013). Procrastination phenomenon in virtual project team members. *Natsionalny Psikholoژی Zhurnal – National Psychological Journal*, vol. 2, no. 10, pp. 43–51.
- Bardwick J.M. (1986). *The plateauing trap*. New York, NY: Bantam Books.
- Beheshtifar M., Hoseinifar H., Moghadam M.N. (2011). Effect procrastination on work-related stress. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol. 38, pp. 59–64.
- Beheshtifar M., Moghadam M.N., Hossenifar H. (2014). The survey of relationship between employees' procrastination and their job stress. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, vol. 2, no. 2, pp. 9–17.
- Beswick O., Rothblum E.D., Mann L. (1988). Psychological antecedents of student procrastination. *Australian Psychologist*, vol. 23, no. 2, pp. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050068808255605>.
- Bhutto Z.H., Mohsin F.Z., Niazi N. (2011). Procrastination and impulsiveness. *Bahria Journal of Professional Psychology*, no. 10, pp. 3–16.
- Blunt A.K., Pychyl T.A. (2000). Task aversiveness and procrastination: A multi-dimensional approach to task aversiveness across stages of personal projects. *Personality and Individual Differences*, vol. 28, no. 1, pp. 153–167. DOI: 10.1016/S0191-8869(99)00091-4.
- Bolat T., Bolat O.İ., Seymen O., Katı Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 3, pp. 157–180.
- Breck B. (2000). 14 tips for overcoming procrastination: Is your philosophy to 'never do today what you can put off until tomorrow'? *Westchester County Business Journal*, pp. 13–15.
- Brownlow S., Reasinger R.D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: Academic procrastination as a function of motivation toward college work. *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 15–34.
- Bui N.H. (2007). Effect of evaluation threat on procrastination behavior. *The Journal of Social Psychology*, vol. 147, no. 3, pp. 197–209. DOI: 10.3200/SOCP.147.3.197-209.
- Burka J.B., Yuen L.M. (2007). *Procrastination: Why you do it, what to do about it now*. Hachette UK.
- Cable D.A.J. (1999). *Plateau and transition: Career dynamics in a changing world of work*, Master Thesis, Masset University, Canada.
- Cao L. (2012). Differences in procrastination and motivation between undergraduate and graduate students. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, vol. 12, no. 2, pp. 39–64.
- Çapan B.E. (2010). Relationship among perfectionism, academic procrastination and life satisfaction of university students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, no. 5, pp. 1665–1671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.342>.
- Çavuşoğlu C., Karataş H. (2015). Academic procrastination of undergraduates: Self-determination theory and academic motivation. *Anthropologist*, vol. 20, no. 3, pp. 735–743. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891780.
- Chu A.H.C., Choi J.N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, vol. 145, no. 3, pp. 245–264. DOI: <https://doi.org/10.3200/SOCP.145.3.245-264>.
- Conti R. (1995). *Procrastination: A social psychological perspective, (unpublished doctoral dissertation, pp. Brandeis University Sciences, Department of Psychology, USA.*

- Coote E.A. (1987). *Procrastination in the workplace: A study of the dispositional and situational determinants of delay behavior at work*. Unpublished Doctoral Dissertation, Tulane University, New Orleans.
- Crockford E.C. (2001). *A profile of mid-life men experiencing career plateau demographics, work traits, and self-esteem*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Derr B.W. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dewitte S., Lens W. (2000). Procrastinators lack a broad action perspective. *European Journal of Personality*, vol. 14, no. 2, pp. 121–140.
- Di Fabio A. (2006). Decisional procrastination correlates: Personality traits, self-esteem or perception of cognitive failure? *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 6, no. 2, pp. 109–122. DOI: 10.1007/s10775-006-9000-9.
- Doğan T., Kürüm A., Kazak M. (2014). Kişilik özelliklerinin erteleme davranışını yordayıcılığı. *Başkent Üniversitesi Eğitim Dergisi*, vol. 1, no. 1, pp. 1–8.
- Drysdale M.T.B., Mcbeath M. (2014). Exploring hope, self-efficacy, procrastination, and study skills between cooperative and non-cooperative education students. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, vol. 15, no. 1, pp. 69–79.
- Eerde V. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, vol. 35, pp. 1401–1418.
- Ekundayo H.T., Ajayi I.A. (2009). Towards effective management of university education in nigeria. *International NGO Journal*, vol. 4, no. 8, pp. 342–347.
- Ettington D.R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 52, no. 1, pp. 72–88.
- Evans M.G., Gilbert E. (1984). Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations. *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 1, pp. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00226.x>.
- Fee R.L., Tangney J.P. (2000). Procrastination: A means of avoiding shame or guilt? *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 167–177.
- Feldman D.C., Weitz B.A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, no. 14, pp. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638801400107>.
- Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, vol. 2, no. 4, pp. 602–612.
- Fernie B.A., Spada M.M., Nikcevic A.V., Georgiou G.A., Moneta G.B. (2009). Metacognitive beliefs about procrastination: development and concurrent validity of a self-report. *Questionnaire Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, vol. 23, no. 4, pp. 283–293. DOI: <https://doi.org/10.1891/0889-8391.23.4.283>.
- Ferrari J.R. (1991). Compulsive procrastination: Some self-reported characteristics. *Psychological Reports*, vol. 68, no. 2, pp. 455–458. DOI: 10.2466/pr0.1991.68.2.455.
- Ferrari J.R. (1994). Dysfunctional procrastination and its relationship with self-esteem, interpersonal dependency, and self-defeating behaviors. *Personal Individual Differences*, vol. 17, no. 5, pp. 673–679. DOI: [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)90140-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)90140-6).
- Ferrari J.R., Diaz-Morales J.F. (2007). Procrastination: Different time orientations reflect different motives. *Journal of Research in Personality*, no. 41, pp. 707–714. DOI: 10.1016/j.jrp.2006.06.006.
- Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown W.G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media.
- Ferrari J.R., Tice D.M. (2000). Procrastination as a self-handicap for men and women: a task-avoidance strategy in a laboratory setting. *Journal of Research in Personality*, no. 34, pp. 73–83. DOI: 10.1006/jrpe.1999.2261.
- Flett G.L., Blankstein K.R., Hewitt P.L., Koledin S. (1992). Components of perfectionism and procrastination in college students. *Social Behavior and Personality*, vol. 20, no. 2, pp. 85–94.
- Flett G.L., Blankstein K.R., Martin T.R. (1995). Procrastination, negative self-evaluation, and stress in depression and anxiety: A review and preliminary model. In J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown. *The Plenum series in social/clinical psychology. Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment* (pp. 137–167). Plenum Press. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0227-6_7.
- Gafni R., Geri N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, no. 5, pp. 115–125.
- George D., Mallery P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 4th ed. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Göker H., Kaplan M. (2020). Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 30, no. 1, pp. 273–289.
- Greenhaus J.F., Parasuraman S., Wormley W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 1, pp. 64–86.
- Güğerçin U., Korkmazürek H. (2020). Erteleme davranışının öncülleri olarak dış kontrol odaklılık ve rol çatışması: Ampirik bir çalışma. *BMIJ*, vol. 8, no. 1, pp. 711–730. DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1409>.
- Gupta R., Hershey D., Gaur J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current psychology*, vol. 31, no. 2, pp. 195–211. DOI: 10.1007/s12144-012-9136-3.
- Habibzadeh A., Naeimian N. (2015). A comparison of academic procrastination and personality traits of male and female students. *Teknologi Tanaman*, vol. 12, no. 1, pp. 192–195.
- Häfner A., Oberst V., Stock A. (2014). Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study. *Educational Studies*, vol. 40, no. 3, pp. 352–360. DOI: 10.1080/03055698.2014.899487.
- Hajloo N. (2014). Relationships between self-efficacy, self-esteem and procrastination in undergraduate psychology students. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, vol. 8, no. 3, pp. 42–49.
- Hall D.T., Richter J. (1990). Career gridlock: Baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive*, vol. 4, no. 1, pp. 7–22.
- Hammer C.A., Ferrari J.R. (2002). Blue- vs. white-collar procrastination. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, vol. 21, no. 4, pp. 333–338.

- Hampton A.E. (2005). Locus of control and procrastination. *Epistimi*, vol. 2, no. 1, pp. 3–5.
- Harris N., Sutton R. (1983). Task procrastination in organizations: A framework for research. *Human Relations*, vol. 36, no. 11, pp. 987–996.
- Haycock L.A., McCarthy P., Skay C.L. (1998). Procrastination in college students: The role of self-efficacy and anxiety. *Journal of Counseling and Development*, no. 76, pp. 317–324.
- Heilmann S.G., Holt D.T., Rilovick C.Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no. 1, pp. 59–68.
- Janssen T., Carton J.S. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *The Journal of Genetic Psychology: Research and Theory on Human Development*, vol. 160, no. 4, pp. 436–442.
- Jiao Q.G., Daros-Voseles D.A., Collins K.M.T., Onwuegbuzie A.J. (2011). Academic procrastination and the performance of graduate-level cooperative groups in research methods courses. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, vol. 11, no. 1, pp. 119–138.
- Jung J.H., Tak J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, vol. 35, no. 2, pp. 187–201. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>.
- Kachgal M.M., Hansen L.S., Nutter K.J. (2001). Academic procrastination prevention/intervention: Strategies and recommendations. *Journal of Developmental Education*, vol. 25, no. 1, pp. 14.
- Kalfaoğlu S., Erbaşı A. (2018). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş erteleme davranışı ve iş stresi ilişkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 84, pp. 375–388.
- Kandemir M., İlhan T., Özpolat A.R., Palancı M. (2014). Analysis of academic self-efficacy, self-esteem and coping with stress skills predictive power on academic procrastination. *Educational Research and Reviews*, vol. 9, no. 5, pp. 146–152. DOI: 10.5897/ERR2014.1763.
- Kanten S., Esirgemez M., Aydın Hasekioğlu Y., Keçeli M. (2018). İş yaşamının kalitesinin sosyal kaytarma ve işi erteleme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 16, no. 32, pp. 559–576.
- Karas D., Spada M.M. (2009). Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: A case series. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 2, no. 1, pp. 44–53. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521880802379700>.
- Kim E., Seo E.H. (2013). The relationship of flow and self-regulated learning to active procrastination. *Social Behavior and Personality*, vol. 41, no. 7, pp. 1099–1114. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1099>.
- Knaus W.J. (2000). Procrastination, blame and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 15, no. 5, pp. 153–166.
- Kumral T., Paksoy M., Bozkurt S. (2018). Kontrol odağı ve işyeri prokrastinasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 33, no. 2, pp. 499–515. DOI: 10.24988/deui-bf.2018332757.
- Lakshminarayan N., Potdar S., Reddy S.G. (2013). Relationship between procrastination and academic performance among a group of undergraduate dental students in India. *Journal of Dental Education*, vol. 77, no. 4, pp. 524–528. DOI:10.1002/j.0022-0337.2013.77.4.tb05499.x.
- Lay C. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, no. 20, pp. 474–495.
- Lay C., Brokenshire R. (1997). Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in job searching by unemployed adults. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, vol. 16, no. 1, pp. 83–96.
- Lay C.H. (1996). Trait procrastination, anxiety, and dilatory behavior. *Personality and Individual Differences*, no. 21, pp. 61–67.
- Lay C.H., Edwards J.M., Parker J.D.A., Endler N.S. (1989). An assessment of appraisal, anxiety, coping, and procrastination during an examination period. *European Journal of Personality*, no. 3, pp. 195–208.
- Lay C.H., Schouwenburg H.C. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 8, no. 4, pp. 647–662.
- Lee D., Kelly K.R., Edwards J.K. (2006). A closer look at the relationships among trait procrastination, neuroticism, and conscientiousness. *Personality and Individual Differences*, no. 40, pp. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.010>.
- Lee K. (2004). The relationship between employees' perception of career plateau and job attitudes. *Korean Association of Business Education*, no. 35, pp. 193–213.
- Lentz E. (2004). *The Link Between the Career Plateau and Mentoring-Addressing the Empirical Gap*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, Tampa, FL.
- Lentz E., Allen T.D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organizational Management*, vol. 34, no. 3, pp. 358–384. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601109334027>.
- Maimunah I. (2008). Career plateau: Constructs, consequences and coping strategies. *European Journal of Social Sciences*, vol. 5, no. 4, pp. 111–120.
- Martin T.R., Flett O.L., Hewitt P.L., Krames L., Szanto O. (1996). Personality correlates of depression and health symptoms: A test of a self-regulation model. *Journal of Research in Personality*, vol. 30, no. 2, pp. 264–277.
- McCleese C.S., Eby L.T. (2006). Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *Career Development Quarterly*, vol. 55, no. 1, pp. 64–76.
- McCleese C.S., Eby L.T., Scharlau E.A., Hoffman B.E. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, no. 71, pp. 282–299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.05.001>.
- McCown W.G., Johnson J.L. (1991). Personality and chronic procrastination by university students during an academic exam period. *Personality and Individual Differences*, vol. 12, no. 5, pp. 413–415.
- Michinov N., Brunot S., Le Bohec O., Juhel J., Delaval M. (2011). Procrastination, participation, and performance in online learning environments. *Computers & Education*, vol. 56, no. 1, pp. 243–252.

- Milgram N., Mey-Tal G., Leviso Y. (1998). Procrastination, generalized or specific, in college students and their parents. *Personality and Individual Differences*, vol. 25, no. 2, pp. 297–316.
- Milgram N., Tenne R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, vol. 14, no. 2, pp. 141–156.
- Milgram N.A., Sroloff B., Rosenbaum M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, vol. 22, no. 2, pp. 197–212.
- Milliman J.F. (1992). *Causes, consequences and moderating factors of career plateauing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Near J.P. (1980). The career plateau: Causes and effects. *Business Horizons*, vol. 23, no. 5, pp. 53–57.
- Nguyen B., Steel P., Ferrari J. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 21, no. 4, pp. 388–399. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12048>.
- Ongori H., Agolla J.E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 6, pp. 268–271.
- Özçelik M., Akçay V.H. (2019). Bankacılık sektöründe dijitalleşmenin kariyer platosu ile ilişkisi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 6, no. 22, pp. 150–163. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/TIDSAD.32709>.
- Pychyl T.A., Lee J.M., Thibodeau R., Blunt A. (2000). Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, no. 5, pp. 239–254.
- Rakes G.C., Dunn K.E. (2010). The impact of online graduate students' motivation and self-regulation on academic procrastination. *Journal of Interactive Online Learning*, vol. 9, no. 1, pp. 78–93.
- Rebetez M.M.L., Rochat L., Van Der Linden M. (2015). Cognitive, emotional, and motivational factors related to procrastination: A cluster analytic approach. *Personality and Individual Differences*, no. 76, pp. 1–6. DOI: 10.1016/j.paid.2014.11.044.
- Rice K.G., Richardson C.M.E., Clark D. (2012). Perfectionism, procrastination, and psychological distress. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 59, no. 2, pp. 288–302. DOI: 10.1037/a0026643.
- Roberts M.S. (1997). *Yaşamı ertelemeyin*. (Çev. Levent Kartal). İstanbul: Mavi Okyanus Yayıncılık.
- Rothblum Milgram E.D., Solomon L.J., Murakami J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of Counseling Psychology*, no. 33, pp. 387–394.
- Saddler C.D., Sacks L.A. (1993). Multidimensional perfectionism and academic procrastination: relationships with depression in university students. *Psychological Reports*, vol. 73, no. 3, pp. 863–871.
- Sadykova G. (2016a). İş güvencesizliği ile işyeri prokrastinasyonu (erteleme alışkanlığı) ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol. 12, no. 30, pp. 97–120. DOI: 10.17130/ijmeh.20163024227.
- Sadykova G. (2016b). İş rolü belirsizliğinin işyerindeki erteleme alışkanlığı (prokrastinasyon) üzerine etkisi: hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 1, pp. 87–112. DOI: 10.18074/cnuibf.272.
- Salami S.O. (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, vol. 6, no. 4, pp. 71–92. DOI: <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i4.224>.
- Saleem M., Rafique R. (2012). Procrastination and self-esteem among university students. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 10, no. 2, pp. 50–53.
- Schein E.H. (1987). Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. Pp. 155–171.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, vol. 8, no. 8, pp. 23–74.
- Schouwenburg H.C., Lay C.H. (1995). Trait procrastination and big-five factors of personality. *Personality and Individual Differences*, vol. 18, no. 4, pp. 481–490.
- Seçer B. (2011). İş güvencesizliğinin işçilerden ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, vol. 13, no. 4, pp. 43–60.
- Seçer H.Ş. (2008). *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar*. (Ed. Tarık Solmuş). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Senecal C., Julien E., Guay F. (2003). Role conflict and academic procrastination: A self-determination perspective. *European Journal of Social Psychology*, vol. 33, no. 1, pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.144>.
- Senecal C., Koestner R., Vallerand R.J. (1995). Self-regulation and academic procrastination. *Journal of Social Psychology*, vol. 135, no. 5, pp. 607–619.
- Sharma M., Kaur G. (2011). Gender differences in procrastination and academic stress among adolescents. *Indian Journal of Social Science Researches*, vol. 8, no. 1-2, pp. 122–127.
- Sirois F.M. (2014). Procrastination and stress: Exploring the role of self-compassion. *Self and Identity*, vol. 13, no. 2, pp. 128–145. DOI: 10.1080/15298868.2013.763404.
- Slaney R.B., Rice K.G., Ashby J.S. (2002). A programmatic approach to measuring perfectionism: the almost perfect scales. In G.L. Flett, P.L. Hewitt. (Eds.). *Perfectionism: Theory, research, and treatment* (p. 63–88). American Psychological Association. DOI: <https://doi.org/10.1037/10458-003>.
- Solomon L., Rothblum E. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, no. 31, pp. 503–509. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.503>.
- Soybalı H.H., Ak S. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, vol. 6, no. 2, pp. 169–183.
- Stead R., Shanahan M.J., Neufeld R.W.J. (2010). "I'll go to therapy, eventually": Procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, no. 49, pp. 175–180.
- Steel P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, vol. 133, no. 1, pp. 65–94. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65.

- Stout S.K., Slocum J.W., Cron W.L. (1988). Dynamics of the career plateauing process. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, no. 1, pp. 74–91.
- Tan C.S., Salomone P.R. (1994). Understanding career plateauing: Implications for counseling. *Career Development Quarterly*, vol. 42, no. 4, pp. 505–534.
- Tice D.M., Baumeister R.F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, vol. 8, no. 6, pp. 454–458.
- Tremblay M., Roger A., Toulouse J.M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, vol. 48, no. 3, pp. 221–237.
- Tuckman B.W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 51, no. 2, pp. 473–480.
- Veiga J.F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 566–578.
- Wen Y., Liu L. (2015). Career plateau and turnover intention in chinese employees: Career anchor as moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 757–766.
- Wilson B.A., Nguyen T.D. (2012). Belonging to tomorrow: An overview of procrastination. *International Journal of Psychological Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 211–217. DOI: 10.5539/ijps.v4n1p211.
- Xie B., Long L. (2008). The effects of career plateau on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 40, no. 8, pp. 927–938.
- Zarick L.M., Stonebraker R. (2009). I'll do it tomorrow: The logic of procrastination. *College Teaching*, vol. 54, no. 4, pp. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.1080/87567550903218687>.

Информация об авторах

Х. Тезджан Уйсал

PhD, доцент кафедры управления и организации. **Зонгулдакский Университет имени Бюлент Эджевита** (67500, Турция, провинция Зонгулдак, г. Килимли, ул. Мехмета Юнлютюрка, 38). E-mail: h.tezcanuysal@hotmail.com.

Фатма Йылмаз

PhD, старший преподаватель кафедры внешнеэкономической деятельности. **Эрзинджанский Университет имени Бинали Йылдырыма** (24150, Турция, г. Эрзинджан, Квартал Фатих, 726). E-mail: ffatmaayilmaz@gmail.com.

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

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 включает 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 50 000 знаков с пробелами, не включая список литературы, 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 – подрисуючную 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.

В соответствии с международными стандартами подготовки публикаций рекомендуемое количество источников в списке литературы – не менее 30, из которых не менее 50 % должны быть зарубежными и индексироваться в МНБД Web of Science и Scopus. 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, 2017а, 2017б]. 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://upravlennets.usue.ru>.

Прием статей:

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а
Баусова Юлия Сергеевна
Телефон: +7 (343) 283-12-33
E-mail: bausova@usue.ru

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

upravlenets.usue.ru



ISSN 2218-5003

